

INTEGRATED REPORT 2025

百十四銀行



百十四銀行 統合報告書
ディスクロージャー誌

情報編

For Our Stakeholders

地域金融機関としての責務の遂行を通じ、
ステークホルダーの皆さまとともに地域社会の持続的成長をめざします。
本誌は、株主及び投資家の皆さまをはじめ、当行をご利用のお客さま、
そして地域の皆さまに私たちの取り組みをご理解いただくとともに、
私たちから皆さまへのコミットメントとして発行します。

経営理念

- 1 お客さま・地域社会との共存共栄をめざします。
- 2 活気ある企業風土の醸成をめざします。
- 3 健全性の確保と企業価値の創造をめざします。

行動指針

- 対話を密にし、相互の信頼を深めます
- プロフェッショナルとして成長するための努力を惜しみません
- 多様性(ダイバーシティー)を理解し、人権を尊重します
- 環境の負荷軽減に努め、地域の活性化に貢献します
- ステークホルダーの期待を超える行動を実践します



Contents

イントロダクション

- 01 For Our Stakeholders
03 At a Glance

マネジメントメッセージ

- 05 トップメッセージ



- 11 財務担当取締役メッセージ
15 ステークホルダーコミュニケーション
16 特集：150周年に向けた未来志向のプロジェクト始動

百十四グループの価値創造ストーリー

- 17 百十四グループのあゆみ
19 百十四グループの強み
21 百十四グループの価値創造プロセス
23 長期ビジョン
25 百十四グループマテリアリティ



価値創造の実践に向けた戦略

- 27 中期経営計画
マテリアリティに基づく事業展開
29 地域経済活性化への取り組み
33 人生100年時代への対応
35 多様な人材が活躍・成長できる環境の整備



- 39 DXの実現と地域社会のデジタル化
43 気候変動等、環境課題への取り組み

価値創造を支える基盤

- 49 コーポレート・ガバナンス
53 社外取締役インタビュー



- 55 リスク管理及びコンプライアンスへの取り組み
59 役員一覧

統合報告書2025のポイント

本年度は、長期ビジョン2030の実現をめざすうえで、価値創造プロセスに基づく事業展開を通じた当行グループの主な取組状況を、外部環境等を踏まえて特定した重要課題(グループマテリアリティ)に沿って説明する内容としました。企業価値向上にはステークホルダーの皆さまとの対話が重要であることを認識しており、対話への主な取組内容を記載した「ステークホルダーコミュニケーション」の頁を新たに設けています。

また、2028年11月に迎える創業150周年に向けて、若手行員が中心のプロジェクト始動について、初公開する内容となっています。

本書をきっかけに、ステークホルダーの皆さまとの対話がより一層、進むきっかけとなれば幸いです。

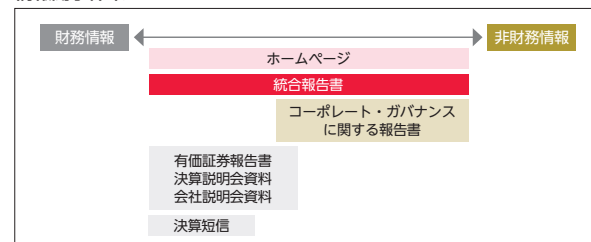
報告対象範囲

百十四銀行及びグループ会社

報告期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
一部内容に2025年度を含みます。

情報開示体系



編集方針

百十四銀行は、当行グループの持続的な価値創造に向けた取組について、財務情報と非財務情報の両面から、ステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目的に本報告書を作成しています。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

なお、本報統合報告書は、情報編(本報告書)及び資料編で構成され、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料(業績及び財産の状況に関する説明資料)を兼ねています。計数につきましては資料編をご覧ください。



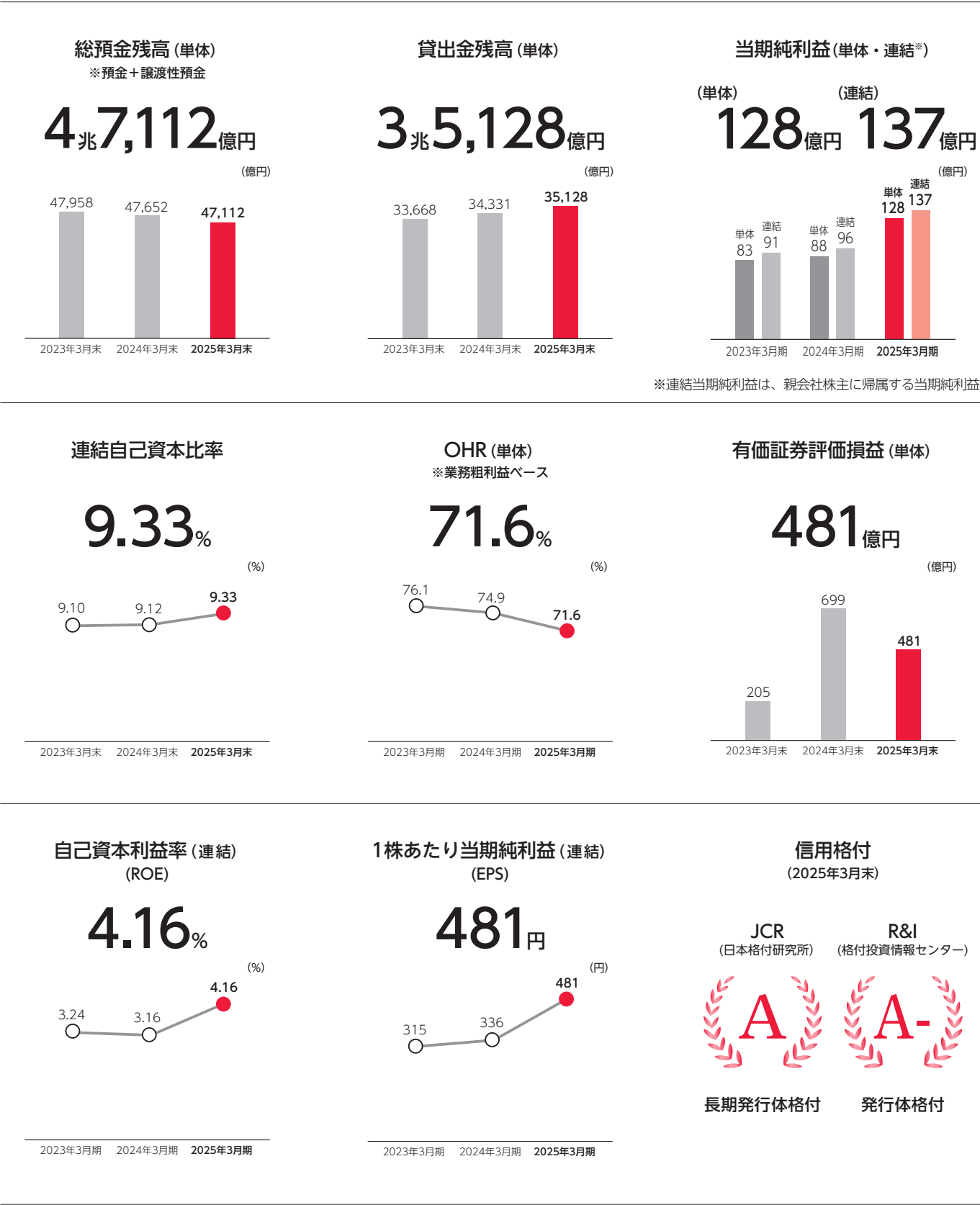
価値協創
ガイダンス

百十四銀行 (2025年3月31日現在)

本店所在地	香川県高松市亀井町5番地の1
創業	1878年11月1日
総資産	5兆7,129億円
総預金	4兆7,112億円(譲渡性預金を含む)
貸出金	3兆5,128億円
資本金	373億円
発行済株式総数	28,630千株
従業員数	1,940人
店舗数	133店舗(本支店100、出張所22、 ウィックスクエア6、コンサルティング プラザ5)
店舗外ATMコーナー	131カ所

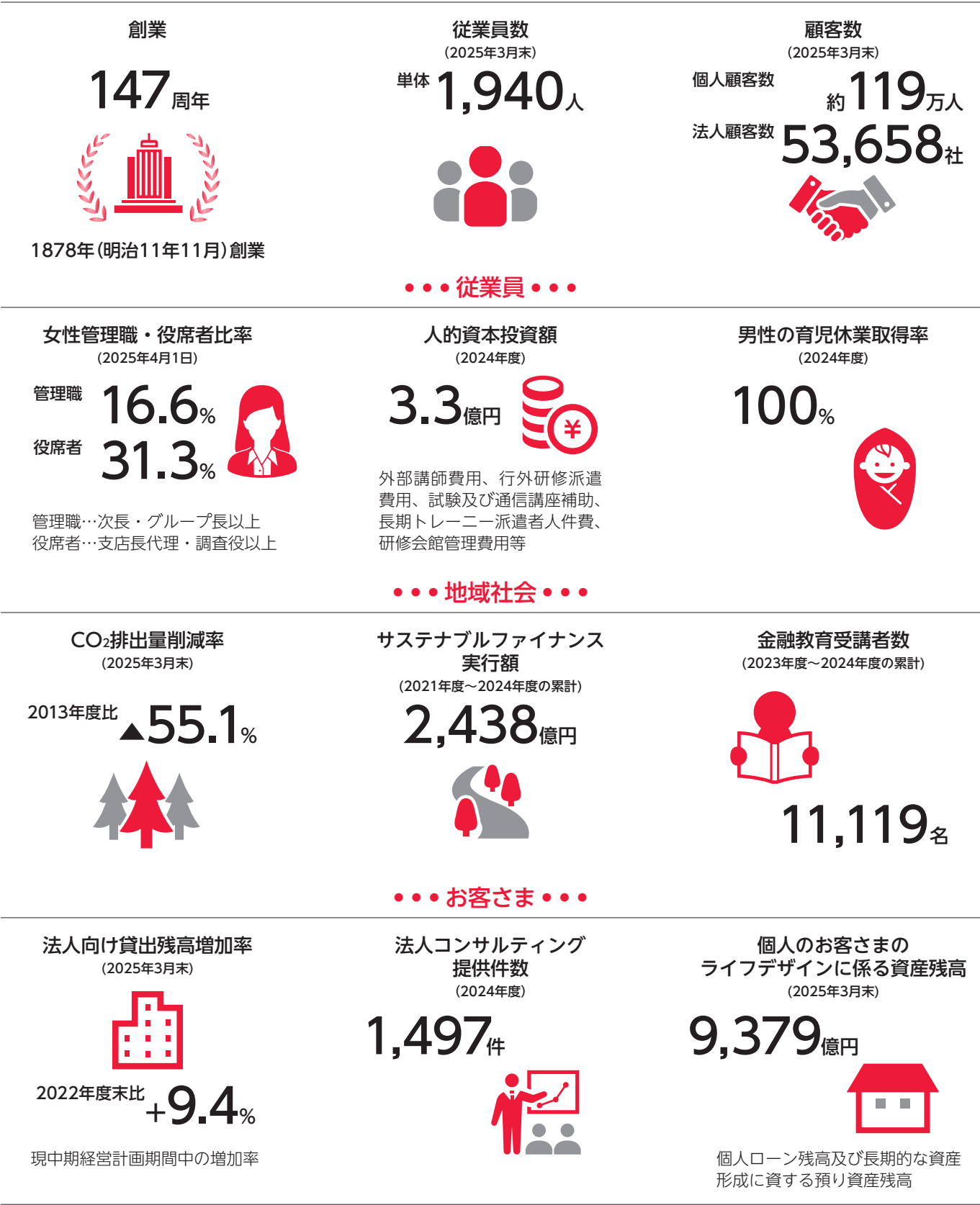
At a Glance

財務ハイライト



非財務ハイライト

・・・当行・・・



● トップメッセージ

挑戦の歴史を礎に
上昇志向で地域の明るい未来を
創造してまいります。

2025年7月

取締役頭取

森 正史

金利のある世界の定着とともに目線は一段高いステージへ

2024年4月に頭取に就任し、1年余りが経過しました。その間、日本銀行による政策金利の引き上げが段階的に行われ、本格的に金利のある世界が訪れたことは、マイナス金利下で収益力の低迷に苦しんでいた我々銀行にとっては大きな追い風となりました。当行の時価総額は1,000億円を安定的に上回る水準まで回復し、市場からの期待感が高まりつつあることを強く実感しています。

他方、我々銀行を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢

化といった構造的な問題に加えて、大手資本の参入による更なる競争の激化や、生成AIをはじめとする技術革新を背景に引き起こされるパラダイムシフトといったように、刻々と、また劇的な変化の中にあります。そのため、これらの動きにスピード感をもって対応することができなければ、ステークホルダーの皆さまが持つ当行への期待感は、すぐに薄れてしまうという強い危機感も、常に持ち合わせています。

変わりゆく環境の中で「当行自身が変わらなければいけないこと」と「決して変えてはいけないこと」があります。後者は、とりわけ、我々の事業活動の最も重要な基盤であり、成長の源泉である地域社会への感謝の気持ちです。経営理念に掲げる「お客さま・地域社会との共存共栄」に込められた想いを、今一度、深く心に留め、経営に邁進してまいります。

さて、2025年度は、中期経営計画の最終年度であると同時に、次期中期経営計画の発射台にもなりますので、今後の当行グループの成長曲線を明確に描いていくうえで、非常に重要な1年です。これまでよりも一段高いステージを見据えて、めざす高みに向け、グループ一丸となって、飛躍的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

トップメッセージ

中期経営計画の経営目標の進捗は総じて順調な一方で、人材とデジタルは道半ば

2023年4月にスタートした中期経営計画「創ろうイ・イ・ヨ」の2年間で振り返りますと、長期ビジョンでめざす「総合コンサルティング・グループの進化」をテーマに、ステークホルダーの皆さまがウェルビーイングな社会の実現に向けて、地域やお客さまが抱える様々な課題解決と一緒に汗をかきながら、百十四グループとして提供するソリューションの質を着実に高めてまいりました。昨年11月には、金利環境の変化に伴い収益力が高まっていたファイナンス領域と、お客さまのニーズを的確に捉えるコンサルティング領域のシナジーが想定より早く生まれ、本業での「稼ぐ力」が向上したことを受け「親会社株主に帰属する当期純利益」の経営目標を85億円から135億円へと大幅に引き上げることができました。

一方、成長ドライバーと位置付けている人材とデジタルについては、まだまだ取り組みの余地が残されています。

人材については、当行の経営の根幹を支える最も重要な

資本ですが、個々の能力や個性が最大限引き出せているかといえば、必ずしもそうはなっていないと考えています。現中期経営計画では、職員の「働きがい」と「働きやすさ」を高めるために様々な取り組みを進め、徐々に職員のエンゲージメントに結びつきつつある状況ですが、個々の能力や個性を的確に把握し、そのポテンシャルの発揮に向けた取り組みについては道半ばです。足元は、新たにAIを活用した能力測定ツールやスキル可視化の仕組みの早期導入に向けて動いています。

デジタルについては、DXを組織全体で機能させていくことが避けられない中、業務の在り方や考え方が、従前のやり方に縛られている部分が多く残っていると感じます。特に、生成AIのような新たな領域に踏み込んでいくにあたり、経営陣が率先して意思を示し、行内全体のマインドをデジタルシフトさせたいと考えています。

身のキャリアについて考える良い機会となった」といった前向きな感想に加えて「経営陣との距離が縮まった」といった嬉しい意見もあり、開催して本当に良かったと感じています。

また、お客さまとの接点の最前線を担うのは営業店ですので、それぞれの現場ならではの空気感を直接感じることも重要であると考えています。そのため、私自身が営業店に出向き、少人数の若手行員と、より一層交流を深める機会として「ミニタウンホールミーティング」も開始しています。今年2月からの約1年間で、1回あたり20名程度、計



300名以上の若手行員と対話を行っていく予定です。

これらの取り組みを通じて、若手行員の考えや希望、時には不満や悩みも耳にすることにより、当行の将来を担う彼ら・彼女らのことを正しく理解し、互いに歩み寄っていく姿勢と、それが可能な関係性、とりわけ企業風土を創り上げていくことが、一段高い目線を持つことにつながるマインドセットの転換には不可欠だと考えています。

「地域やお客さまのために何ができるのか」「地域内でのプレゼンスはきちんと高まっているか」という長期的かつ外向きのマインドを醸成し、店舗、更には銀行の枠を超えて、地域の様々な人たちと連携しながら、百十四グループならではの価値をどのように生み出していけるのかということを、各現場が自律的に考えて実行できる、行動変容につながっていけば、と強く思っています。

預り資産業務は野村證券株式会社との提携で、新たな局面へと向かう

2025年3月、野村證券株式会社と「金融仲介業務における包括的業務提携に関する基本合意書」を締結しました。当行は「人生100年時代への対応」をマテリアリティの一つに掲げておりますが、香川県は、家計資産に占める預貯金資産の割合が高く、物価等の上昇局面には、相対的にその影響を受けやすいという特徴的な課題を抱えています。価値観の多様化とともに、個人のお客さまのニーズは複雑化しており、地域金融機関としてお客さまからの期待に将来に亘って応えていくためには、我々自身がどのような姿であるべきか、あらゆる選択肢を持って検討を重ねたうえで、

同社との提携に向けて議論を進めることを決断しました。本提携によって、当行がお客さまに提供する価値は、質・量ともに飛躍的に向上することはもちろん、協業を通じて、当行行員のスキルアップにつなげることも大きな狙いの一つです。地域のお客さまとの接点は、これまでどおり当行が担っていく予定ですので、地域金融機関として、これまで以上に強力に、地域のお客さまのファイナンシャル・ウェルネスの実現をリードし、両社合わせて約6,000億円の預り資産残高を、早期に1兆円まで引き上げたいと考えています。

トップメッセージ

地元香川県のにぎわいを後押しすることで、 当行グループの成長につなげる

香川県では、最大1万人収容で中四国最大級となる県立アリーナの開館や、約3千人の学生が収容できる私立大学の移転など、関係人口の増加につながるハード面の再開発が、これまでにないスピードで進んでいます。また、瀬戸内海の島々を舞台に開催されるアートイベント「瀬戸内国際芸術祭」は、今年はインバウンドをはじめ100万人を超える来場者が見込まれるなど、大変な活況を呈しています。この先も、廃校を活用したAI開発用GPUデータセンターや、外資系ホテルの新規開業を控えるなど、地域経済にとって明るい話題に事欠かない状況です。一方で、せっかくの盛り上がりも、一時的なもので終わってしまっでは意味がありません。香川県は、観光客に占める宿泊者の割合が3割程度と低いことや、1人あたりの消費単価が低いこと、離島をはじめ交通の便が少ないこと、更には、オーバーツーリズムのような課

地域を挙げた“大応援団”を結成

今年6月、当行が冠スポンサーとなる「百十四銀行 前期日本卓球リーグ香川大会」が開催されました。国内の卓球競技における最高峰リーグであり、香川県での開催は実に34年振りであったことに加え、オープン間もないアリーナでの開催ということも重なり、県内外を問わず多くの人々が注目する“ビッグイベント”となりました。

当日は、延べ1,700名を超える役職員とその家族が応援に駆け付け、そこに地域の人たちの声援が重なり、まさに地域全体を挙げた「大応援団」が結成されました。応援の熱量に満ちた空間を、日頃お世話になっている地域の皆さまと共にすることができたことは、大変貴重な機会となりましたし、地元香川県が持つ計り知れないパワーを改めて感じることができました。今後もこの熱量を絶やすことな

題も顕在化しつつあります。そのため、今のにぎわいを持続的なものにするには、そういった課題面にもきちんと目を向けていく必要がありますし、それは行政だけの役割ではなく、地域に根ざして事業活動を行う我々地元の企業も知恵を出し、働きかけていかなければいけません。

今年4月に設立した「114地域みらいデザイン株式会社」は、銀行業の枠に捉われない事業展開が可能となる「地域活性化事業会社」です。地域の様々なプレーヤーと連携することで、行政面での課題解決や、地域の魅力を活かしたオリジナルの観光コンテンツ造成等、地域の面的な活性化を通じて、百十四グループが地域の明るい未来をリードする存在になりたいと考えています。地元香川県における更なるにぎわい創出を源泉に、当行グループの持続的な成長につなげてまいります。

く、色々な立場にある人たちの気持ちが一体となることで、地域が抱えるあらゆる難題も乗り越えていけると確信しています。



次期中期経営計画と創業150周年に向けたプロジェクトが始動

現在、2026年4月にスタートする予定の次期中期経営計画策定に関するプロジェクトチームが立ち上がっています。次期中期経営計画は、長期ビジョン実現に向けた“第2フェーズ”という位置づけですが、金利環境をはじめとする様々な外部環境の変化に対応しながら、これまで進めてきた「総合コンサルティング・グループ」としての姿をどのように昇華させていくか、ということがグランドデザインを描くうえでの一つのポイントになろうかと思っています。一方、最も重要な点として、中期経営計画は、何といっても、それを実際に行動に移す現場の行員が主役です。そのため、彼ら・彼女らが、計画に込められた想いを含めて、その中身や自分たちの役割に対してしっかりと腹落していないと、単なる絵に描いた餅となります。そのような課題感から、今回は、従来よりもかなり早い段階でプロジェクトをキックオフさせました。

色々な立場の行員の意見に耳を傾け、試行錯誤を繰り返す時間を確保し、全行員が“自分ごと”に思えるような形

挑戦の歴史に新たな1ページを

最後に、当行が歩んできた約150年の挑戦の歴史について触れておきます。当行は、銀行店舗行政が移管された1949年以降に店舗網の整備に着手し、翌年の1950年には、地方銀行として初めて域外から大阪府に進出したほか、東京都や愛知県といった大都市圏にも早くから店舗展開に挑戦してきた歴史があります。戦後の日本復興を担う事業者の資金需要に応えてきたことで、広域のお取引先と長い年月をかけて築き上げてきた強固な関係は、現在の当行グループの大きな財産であり、競争優位の源泉となっています。

で検討を進めていきたいと思っています。

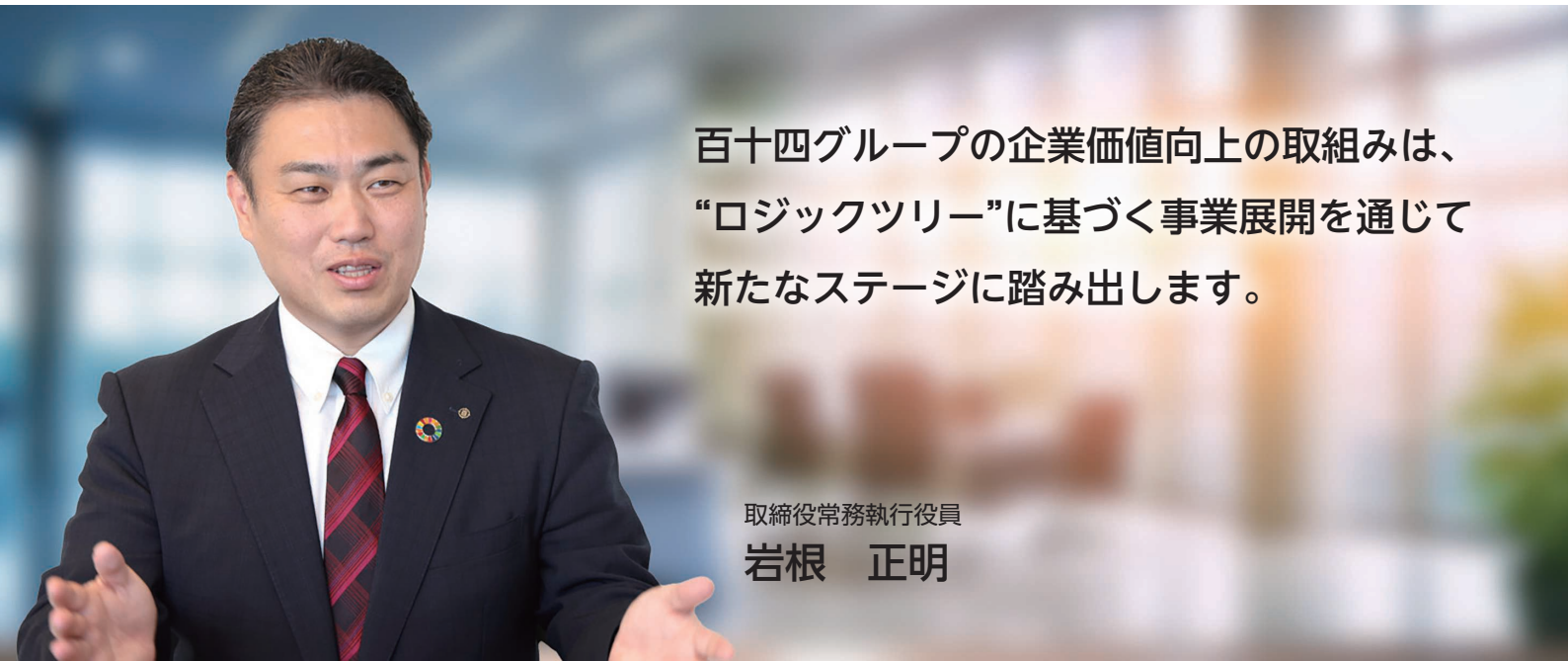
また、次期中期経営計画の最終年度である2028年11月には創業150周年を迎えます。こちらも、若手行員が中心のプロジェクトが始動し、これから50年先、100年先も、百十四グループが地域から求められ続けるために、我々はどう変わっていかなければいけないか、ということを真剣に考えています。「新しい百十四グループに生まれ変わる」くらいの意気込みで、一体何が欠けているのか、残さないといけない強みや伝統とは何なのか、若手行員から大胆なアイデアや意見が飛び交う一大プロジェクトへと発展しており、私自身も大変楽しみにしています。

これら2つのプロジェクトが、本部、営業店、グループ会社も含めた全ての職員を巻き込んでいくことで、これまでにないレベル感で「チーム」としての総合力が発揮されと考えています。

銀行を取り巻く環境が大きく変わる今こそ、我々の先輩たちが積み重ねてきた挑戦の歴史に新たな1ページを加え、次世代にも受け継いでいくことが経営者である私の大きな使命であると考えています。

この挑戦の遺伝子を原動力に、地域やお客さま、そして未来世代をこれまで以上にしっかりと応援することで、地域と一緒に当行自身の成長にも繋げていきたい想いですので、ステークホルダーの皆さまには、今後とも一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

財務担当取締役メッセージ



百十四グループの企業価値向上の取組みは、
“ロジックツリー”に基づく事業展開を通じて
新たなステージに踏み出します。

取締役常務執行役員
岩根 正明

業績について

▶2024年度業績の振り返り

2024年度は、単体の経常収益が前期比78億円増加の813億円、当期純利益が前期比40億円増加の128億円、親会社株主に帰属する当期純利益についても40億円増加の137億円と、3年ぶりの増収増益となりました。

好調な業績の背景として、日本銀行による政策金利の引き上げが2度にわたり実施され、金利のある世界が本格的に到来したことが挙げられます。これにより、主に貸出金利収入の改善を通じて資金利益が増加し、本業の収益力を表すコア業務粗利益は大きく改善しました。

▶2025年度の業績の見通し

経済情勢の見通しは不透明感が拭えない状況ではありますが、実質金利は依然として大幅なマイナス圏にあることから、政策金利の引き上げはまだ続く見込みです。2025年度は、昨年度の政策金利引き上げの効果が徐々に表れることから資金利益の増加を予想しており、2年連続の増収増益と、経常利益ベースでは過去最高益の更新を見込んでいます。但し、米国の関税政策は、中小・零細企業をはじめとする事業者に大きな影響を及ぼす可能性があり注視が必要です。私どもは「総合コンサルティング・グループ」として、事業者毎の特性や経営状況に応じた経営支援に邁進し、この難局を乗り越えていきたいと考えています。

低金利環境下で低水準を余儀なくされてきた当行の金融面での稼ぐ力は、本来の収益力を取り戻すフェーズを迎えていると考えています。加えて、「総合コンサルティング・グループ」として培ってきたフィービジネスの強化や、国内外の金利動向を捉えた有価証券ポートフォリオの入れ替え・デュレーションの短期化を進めてきたこと等を総合的に勘案すると、当行グループの収益基盤は着実に強化されてきたと評価しています。

2025年度は現中期経営計画の最終年度です。積み残した課題等に対応しつつ、次期中期経営計画の公表と併せて、経営目標を上回る成果をお示ししたいと考えています。

中期経営計画の経営目標の進捗

経営目標	実績	実績	予想	目標
	2023年度 (1年目)	2024年度 (2年目)	2025年度 (3年目)	
連結 当期純利益*	96億円	137億円	155億円	135億円 以上
連結 自己資本比率	9.12%	9.33%	—	9.0% 程度
単体OHR	74.9%	71.6%	—	65.0% 程度

*親会社株主に帰属する当期純利益

●業績推移

単体決算（単位：億円）	2023年度	2024年度	2025年度 (予想)	前年度比
		前年度比		
経常収益	735	813	880	66
コア業務粗利益	500	538	590	52
資金利益	381	419	470	50
役務取引等利益	69	66	79	13
その他業務利益（除く債券関係損益）	49	52	40	△11
うち外国為替売買益	37	54	45	△8
うち金融派生商品損益	11	△1	△4	△3
経費	321	328	346	18
コア業務純益	179	210	244	33
債券関係損益	△71	△80	△45	35
与信関係費用	11	38	43	4
経常利益	132	185	224	38
当期純利益	88	128	145	16
顧客向けサービス業務利益	103	114	117	3
有価証券関係損益	△47	△6	9	16

連結決算（単位：億円）	2023年度	2024年度	前年度比	2025年度 (見通し)	前年度比
経常収益	821	900	78	985	84
経常利益	145	199	53	241	41
親会社株主に帰属する当期純利益	96	137	40	155	18

百十四グループの企業価値向上

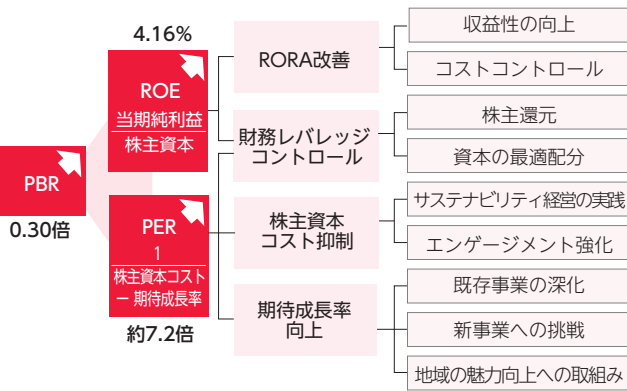
長期ビジョンでは「環境・社会価値」と「経済価値」の両立をめざしています。地域やお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのウェルビーイングに貢献し、その恩恵が当行グループの経営のサステナビリティ向上につながる循環を実現することで、中長期的かつ持続的な企業価値向上が図られるものと考えています。

PBRは長らく1倍を下回っていますが、金利環境をはじめ外部環境は転換期を迎えており、その流れを捉えて右記のロジックツリーを意識した事業展開を行うことで、企業価値向上に向けた新たなステージに踏み出してまいります。

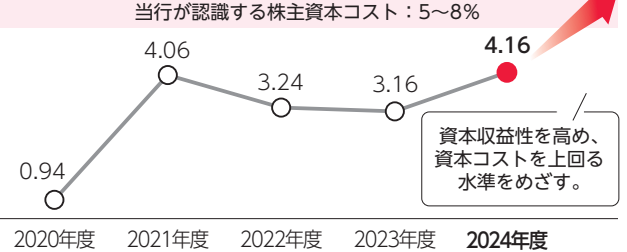
ROE向上に向けて

PBR1倍の達成には、株主資本コストを上回るROEの向上が最重要課題です。当行の株主資本コストは5～8%程度と認識しており、長期ビジョン2030で掲げる5%の早期達成を通過点として、そこから更に加速度的な資本収益性の向上をめざしてまいります。そのために、最適なアセットアロケーションやフィービジネスの強化、株主還元の充実等に取り組んでまいります。

●企業価値向上に向けたロジックツリー



●ROEの推移 (%)

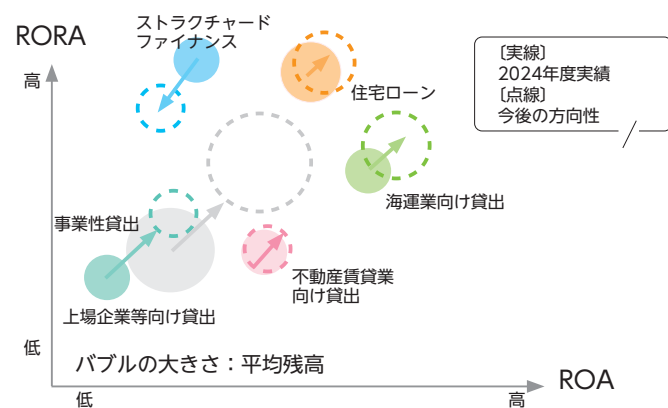


財務担当取締役メッセージ

RORAを意識した経営

金利のある世界において、RORAを意識した業務運営が求められます。主要なアセットである事業性貸出を中心に、金利上昇が収益に与える正のインパクトの極大化に向けた最適なアセットアロケーションを模索するとともに、当行の強みである広域店舗展開を活かした人的リソースの最適配分や、個社/案件別のRORAを案件審査に活用する等、営業店への浸透も図ってまいります。

● 主なアセットクラス別RORAの実績と方向性



株主還元

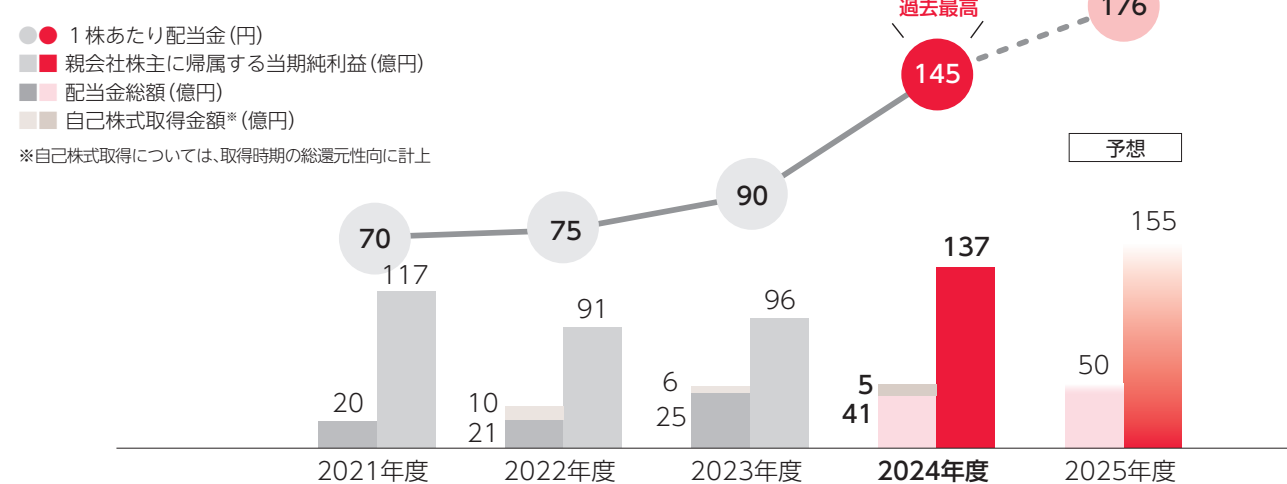
株主の皆さまには、利益の状況や経営環境等を総合的に勘案したうえで、総還元性向30%程度を目安に安定的な利益還元を行うことを基本方針としています。

れたことを受け、1株あたり配当金は、過去最高となりました。

今後もステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく利益成長を通じた還元の充実を図ってまいります。

2024年度は、金融・経済環境の改善を背景に利益が上振

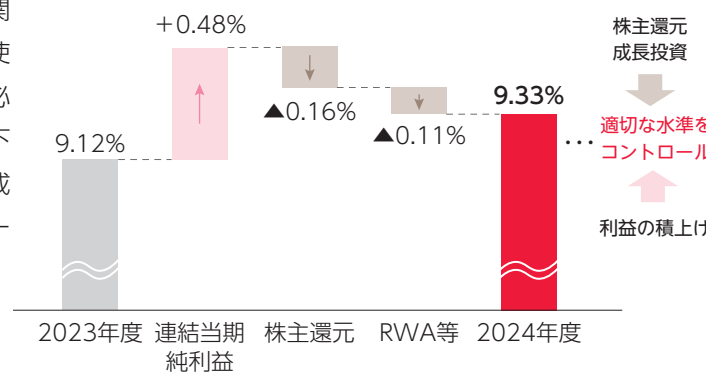
●株主還元の推移



■ 資本のコントロール

2024年度末の連結自己資本比率は9.33%と、国内基準行に求められる水準を大きく上回っています。地域金融機関として、リスクマネーの供給を通じて地域を支えていく使命を果たしていくためにも相応の自己資本を有しておく必要があります。一方で、過剰な自己資本は資本効率の低下にもつながりますので、持続的な企業価値向上に必要な成長投資の実行も含めて、適切な自己資本比率をコントロールしてまいります。

●キャピタルアロケーション



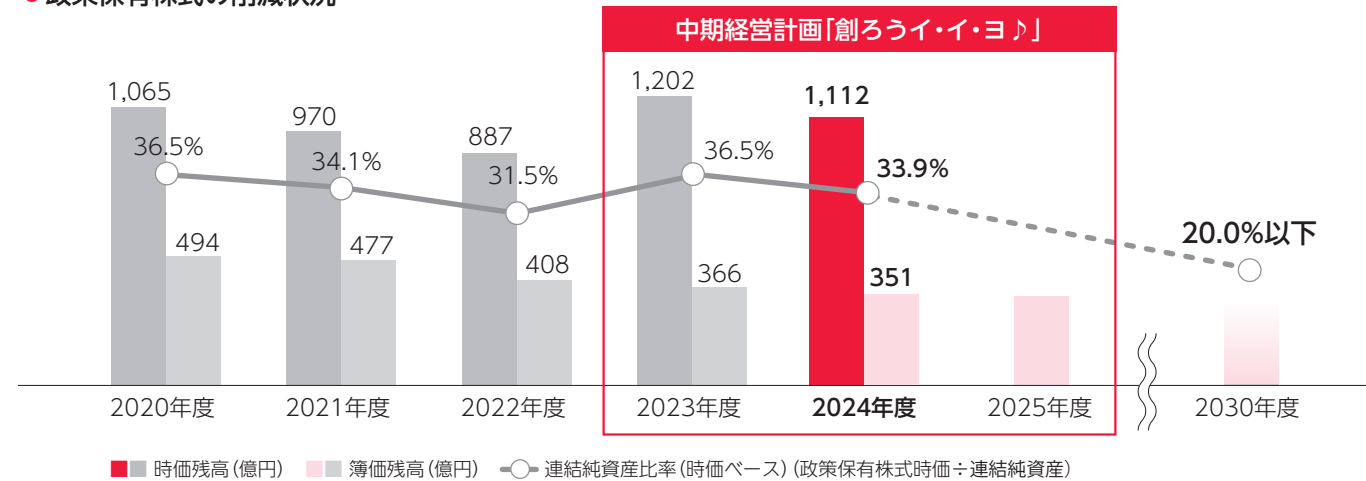
政策保有株式の縮減

政策保有株式の縮減は、資本効率や価格変動リスク抑制の観点から極めて重要なテーマであり、将来的に時価ベースで連結純資産比率の20%以下とすることをめざしています。そのような方針のもと、中期経営計画でめざす簿価60億円の縮減計画について、2年目終了時点の縮減実績は57

億円に達しています。

銘柄毎の保有の合理性は、地域経済の持続可能性や当行の企業価値向上の観点による「保有意義」とRORAを用いた「経済合理性」について定期的に検証しています。

●政策保有株式の削減状況



PER向上に向けて

収益性をはじめとする財務面の改善に加えて、投資家の皆さまからは、将来の成長性に対して一定の評価をいただくことが重要です。そのためには、非金融領域も含めて具

体的かつ実現可能性の高い成長戦略を描き、行内外に示していく必要があると思っており、そのためにもステークホルダーの皆さまとの積極的な対話に取り組んでまいります。

グループ総合力の発揮を通じた成長戦略

足元2年間で、中小企業の海外事業を支援する「ベトナム現地法人」、事業承継や新規事業に取り組む事業者にエクイティを提供する「投資専門会社」、銀行業の枠を超えて地域活性化に資する事業展開を行う「地域活性化事業会社」を設立しました。

地域の課題やお客さまのニーズ等、私どもを取り巻くさ

まざまなものが多様化する中、従来の銀行ビジネスだけでなく、地元香川県を中心に地方創生・地域活性化を牽引するための新たな事業展開によって、非金融領域を含めたグループ総合力を発揮し、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えられる成長戦略を実践してまいります。

投資家・株主とのエンゲージメント

様々な投資家・株主の皆さまとの対話の機会を設けることは、当行の経営方針や経営戦略、業績等に対する理解促進と、情報の非対称性低減を通じた株主資本コストの抑制に加え、当行グループの企業価値向上に資する重要な知見等の収集等につながる重要な取り組みと位置付けています。

こうした考えのもと、2024年度は、頭取による機関投資

家・アナリスト向け決算説明会や、1on1ミーティングを開催するとともに、より多くの投資家・株主のみなさまへの情報発信を目的として、個人投資家向け会社説明会のライブ配信を行いました。(対話についての詳細は、P15「ステークホルダーコミュニケーション」を参照)

ステークホルダーコミュニケーション

投資家/株主の皆さまとのコミュニケーション

IR活動への取組み

当行の業績や経営方針・経営戦略等についての理解促進を図るため、投資家の皆さまとの対話の機会を設けており、「機関投資家向け決算説明会」や「個人投資家向け会社説明会」を定期的に開催するほか、機関投資家の皆さまとは、個別面談の機会を設けています。

対話を通じて得られた意見等は経営陣にフィードバックしており、当行グループの企業価値向上につながる提言等については積極的に取り入れています。

2024年度のIR実施状況

	回数	説明者
機関投資家向け決算説明会	1回	頭取
個人投資家向け会社説明会	3回※	頭取、執行役員
機関投資家との個別面談	9回	執行役員

※うち1回は、ライブ配信

対話を通じた主な改善事項等

- ☒ 取締役会スキル・マトリックスの見直し
- ☒ 目標ROE達成時期の前倒し
- ☒ 認識する資本コストの水準を開示 など



適時・適切な情報提供を目的に行う
当行のIR活動の年間カレンダーはコチラ



株主優待制度

株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当行株式への投資魅力を高め、より多くの皆さまに当行株式を長期保有していただくために、株主優待制度を導入しています。



当行の株主優待制度の概要はコチラ



お客さまとのコミュニケーション

近況報告会

地元を中心とするお客さまに対し、当行の経営状況や主な取組みを紹介し、親睦を深めることを目的にした「近況報告会」を、毎年開催しています。

開催地区

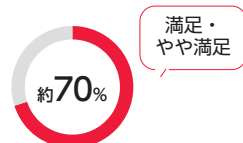
開催場所	香川県4会場・岡山県1会場
当行参加者	業務執行取締役



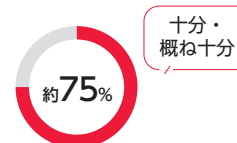
お客さまアンケートの実施

業務品質の更なる向上を目的に実施しているお客さまアンケートでは、約7割のお客さまが、当行との取引状況や取引内容に満足しているという回答が得られております。

法人のお客さま



個人のお客さま

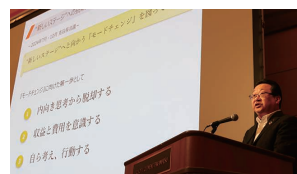


職員とのコミュニケーション

タウンホールミーティング/ミニタウンホールミーティング

3年目・6年目の行員を対象に、頭取自らが、当行の現状や経営方針について語り、対話を行う対話集会「タウンホールミーティング」を開催しました。当行の将来を担う若手行員が、銀行全体を理解し、一つ上の立場で物事を考え、高い目標に向かうチャレンジ意識の醸成を目的としています。

開催後の参加者からの声が好評だったことから、参加者を絞り、頭取が各営業店に出向いて行う「ミニタウンホールミーティング」を、順次開催しています。



役員と距離が縮まった。

当行の強みや立ち位置を確認できた。



特集！

百十四グループは2028年11月1日に創業150周年を迎えます。

150周年に向けた 未来志向のプロジェクト、始動。

～ 地域の想いをつなぎ、新しい百十四グループへ ～



◆プロジェクト事務局からのコメント

このプロジェクトは、私たちの歴史を振り返るだけでなく、未来に向けた新たな挑戦の第一歩です。ここから更に50年、100年先の未来のために、今、私たちに何ができるのか。どう変わっていかないといけないのか。職員一人ひとりが真剣に未来と向き合いながら、地域やお客さまと一緒に挑んでいきたいと考えています。



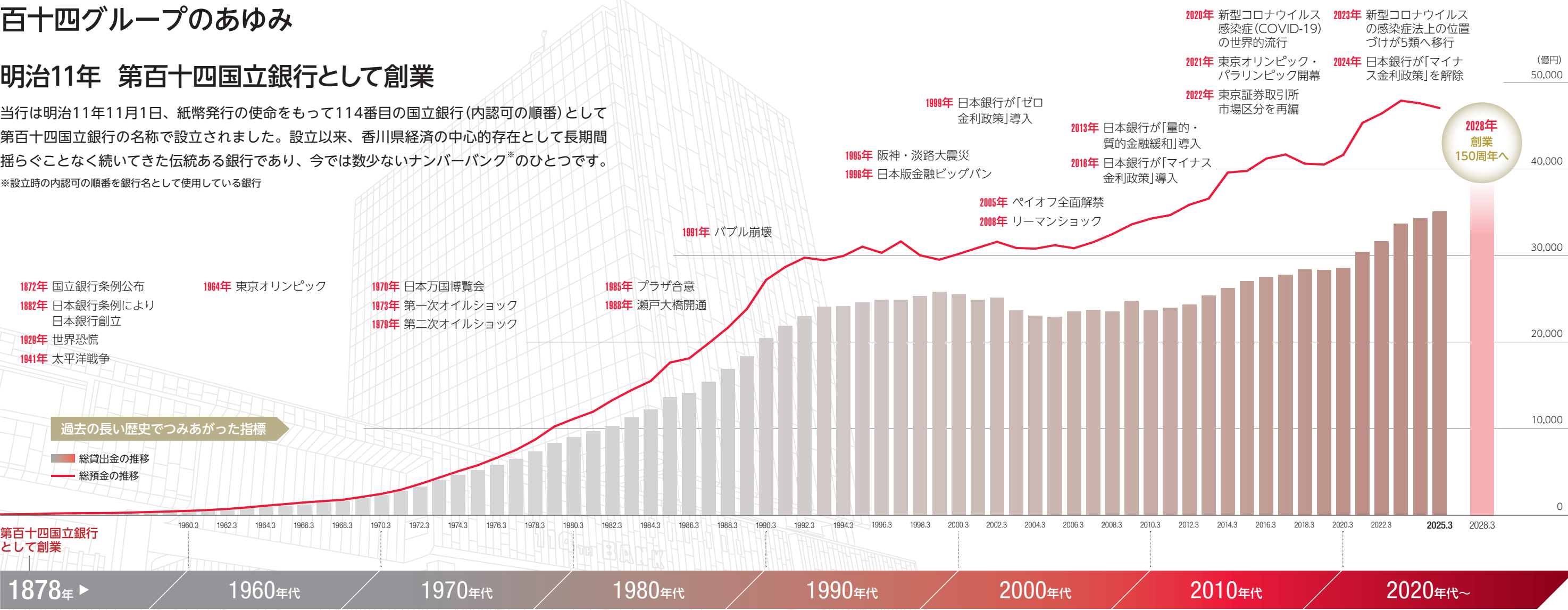
経営企画部
広報グループ
栗生 侑香

百十四グループのあゆみ

明治11年 第百十四国立銀行として創業

当行は明治11年11月1日、紙幣発行の使命をもって114番目の国立銀行(内認可の順番)として第百十四国立銀行の名称で設立されました。設立以来、香川県経済の中心的存在として長期間揺らぐことなく続いてきた伝統ある銀行であり、今では数少ないナンバーバンク[※]のひとつです。

※設立時の内認可の順番を銀行名として使用している銀行



主な出来事



創業当時の建物(1887年頃)
三井淳生画「第百十四国立銀行盛業の図」



旧本店
(1926年)



高松空襲で被災した当行旧本店
(1945年)



本店を現在地(高松市亀井町)に
新築、移転
(1966年)



ATM第1号機を本店に設置
(1980年)



地銀共同化システム稼働
(2007年)



四国創生に向けた包括連携(四国
アライアンス)を四国の地方銀行
4行間で締結
(2016年)



野村証券と「金融商品仲介業務における包括的業務提
携に関する基本合意書」締結(2025年)

- 1878年 創業
- 1898年 私立銀行に転換し、株式会社高松百十四銀行に改組
- 1945年 高松空襲で本店が被災するも焼失を免れる
- 1948年 商号を株式会社百十四銀行に変更
- 1950年 大阪支店開設
- 1952年 東京支店開設
- 1973年 東京・大阪証券取引所市場第一部に上場
- 1978年 創業100周年
- 2005年 上海駐在員事務所開設

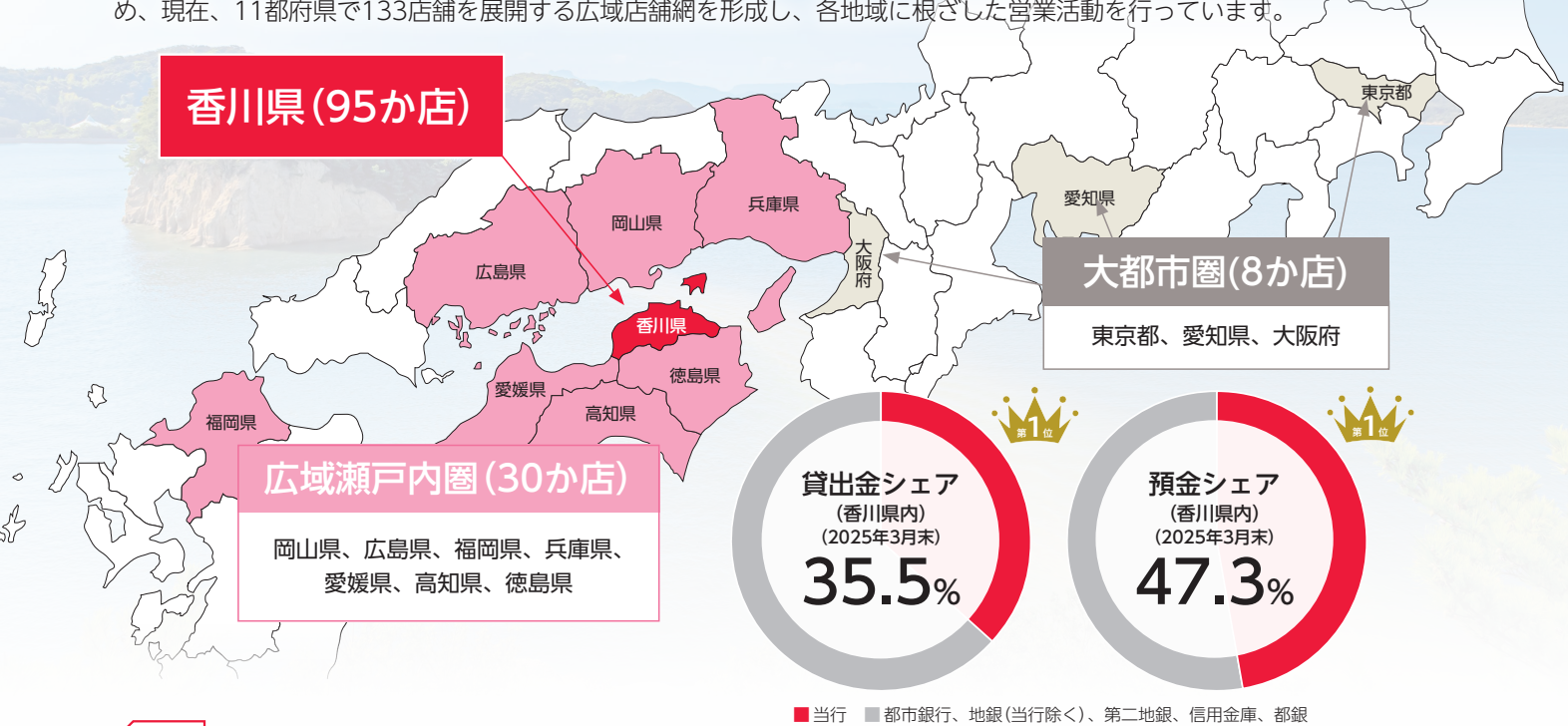
- 2015年 株主優待制度の導入
- 2017年 監査等委員会設置会社へ移行
- 2018年 四国アライアンス4行共同出資によるファンド運営会社「四国アライアンスキャピタル株式会社」設立
- 2019年 「百十四銀行SDGs宣言」公表
- 2020年 四国アライアンス4行共同出資による地域商社「Shikokuブランド株式会社」設立「環境及び社会に配慮した投融資方針」の制定
- 2021年 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言へ賛同
- 2022年 東京証券取引所「プライム市場」に上場

- 2023年 「長期ビジョン2030」策定「中期経営計画(2023年4月～2026年3月)」スタートベトナムコンサルティング現地法人「HBCV」設立
- 2024年 投資専門会社「百十四共創投資株式会社」設立
- 2025年 地域活性化事業会社「114地域みらいデザイン株式会社」設立

百十四グループの強み

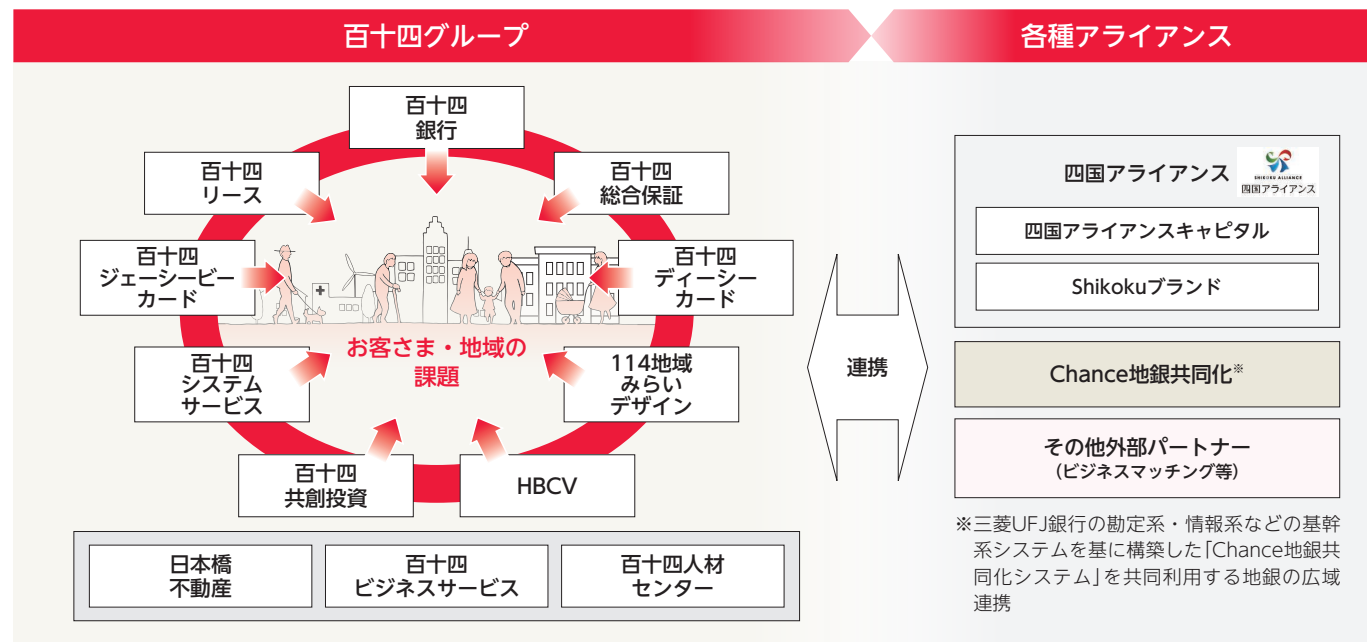
1 広域ネットワークと強固な顧客基盤

香川県を基盤とする地方銀行ですが、早くから県外への出店を進めてまいりました。1923年に初めて県外四国地区に出店。本州地区には、県外の地方銀行としては第1号となる1950年の大阪地区への出店を皮切りに、東京、岡山、広島へと出店を進め、現在、11都府県で133店舗を展開する広域店舗網を形成し、各地域に根ざした営業活動を行っています。



2 グループ総合力

銀行業務を中心に、リースやカード業務をはじめとする伝統的な金融分野に加え、近年では、多様化する地域やお客さまが抱える課題に対して百十四グループならではの価値を提供するため、海外コンサルティング現地法人や地域活性化事業会社といった新たな業態の会社を設立してまいりました。お客さまにとって新たな価値を生み出し、最適なソリューションを提供するため、四国4県の地方銀行による四国アライアンスをはじめ、外部とのアライアンスも幅広く活用することで、グループ総合力の強化を図っています。



3 地元香川県のポテンシャル

当行の地元である香川県は、日本で一番面積の小さい県ですが、災害の少なさと交通インフラの充実に加え、様々な分野で特色を備えている地域であるとともに、産業や観光分野では海外からも注目されており、高いポテンシャルを秘めています。

●基礎データ



●交通インフラ



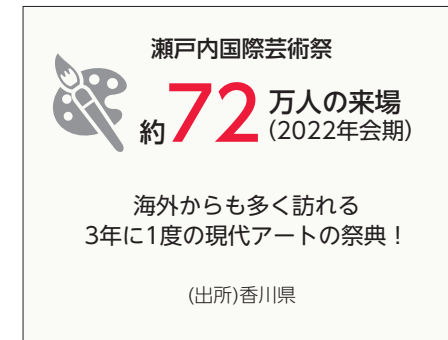
●災害



●家計



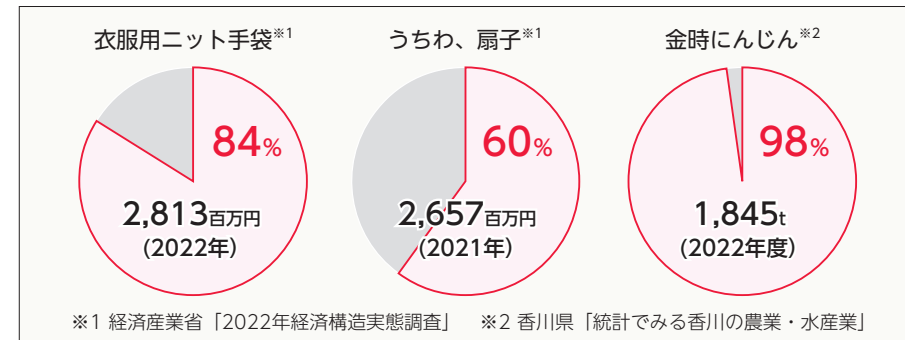
●文化・芸術



●特産品



●その他、全国シェア1位の工業製品・農水産物



●番外～四国編～



百十四グループの価値創造プロセス

INPUT

百十四グループの強み

社会・関係資本

- 香川県内における圧倒的シェアとプレゼンス
預貸金シェア 第1位
- お客さま基盤
個人のお客さま 約119万人
法人のお客さま 約5万社
- 広域店舗ネットワーク 11都府県

人的資本

- 高度な資格保有者 中小企業診断士 29名
FP1級 130名
 - 114マイスター制度^{※1}
マイスター認定者 95名
- ※1 業務を8つに分類し、分野毎に3段階の資格を認定する行内制度（「マイスター」はその最上位資格）

知的資本

- 百十四グループ一体でのソリューション提供
- 金融・非金融サービスと知見

財務資本

- 総預金 4.7兆円
 - 貸出金 3.5兆円
 - 連結自己資本比率 9.33%
 - 外部格付^{※2} JCR [A]、R&I [A-]
- ※2 2025年3月31日現在

自然資本

- 自然災害の少ない地域環境
- 温暖で豊かな自然環境
- 交通と物流の拠点
- 豊富な観光資源

ACTIVITY

経営戦略

経営理念

- ① お客さま・地域社会との共存共栄をめざします。
- ② 活気ある企業風土の醸成をめざします。
- ③ 健全性の確保と企業価値の創造をめざします。

百十四グループのマテリアリティに基づく事業展開

地域経済活性化への取組み	人生 100年時代への対応
多様な人材が活躍・成長できる環境の整備	DXの実現 と地域社会のデジタル化
気候変動等、環境課題への取組み	持続可能な経営基盤の構築

中期経営計画「創ろうい・い・よ ♪」

長期ビジョンの第1フェーズとして、3つの成長エンジン（SX・HRX・DX）による変革を進め、総合コンサルティング・グループの進化に向けた取組みを加速する。

成長エンジンとなる3つの変革



重点戦略

総合コンサルティング・グループの進化	生産性の飛躍的向上
職員のウェルビーイング向上	持続可能な経営基盤の構築

事業活動を支える基盤

コーポレート・ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス、内部監査

OUTPUT

提供する価値

地域のウェルビーイング向上

- 特色ある地域産業の創出
- 魅力ある地域資源の発掘
- 重要な環境・社会課題の解決



法人のお客さまのウェルビーイング向上

- 金融仲介機能の発揮
- 金融・非金融の経営課題解決への伴走



個人のお客さまのウェルビーイング向上

- 金融リテラシーの向上
- リアルとデジタルのベストバランスによる金融サービスの提供
- 一生涯のライフデザインへの伴走



職員のウェルビーイング向上

- 挑戦を後押しする企業風土の改革
- DE&Iの推進
- 働きやすい職場環境の整備
- プロフェッショナル人材の育成
- 健康経営の充実



株主価値の向上

- 中長期的な企業価値の向上
- 透明性の高い情報開示
- サステナビリティ経営の実践
- 株主還元の充実



OUTCOME

実現したい価値

環境・社会価値

“地域みんな”がより良くあり続けられるウェルビーイングな社会の実現

サステナビリティKPIの達成

長期ビジョン2030

総合コンサルティング・グループの進化により、地域みんなとウェルビーイングな社会を創造する

環境・社会価値と経済価値の両立



経済価値

収益性向上と経営基盤強化による百十四グループの経営のサステナビリティの向上

長期的にめざす水準

連結ROE 5%程度
(早期達成をめざす)
連結自己資本比率 10%程度

外部環境

地域経済の低成長

人口減少・少子高齢化の進展

脱炭素・循環型社会への移行

社会・経済のデジタルシフト

金融政策の転換

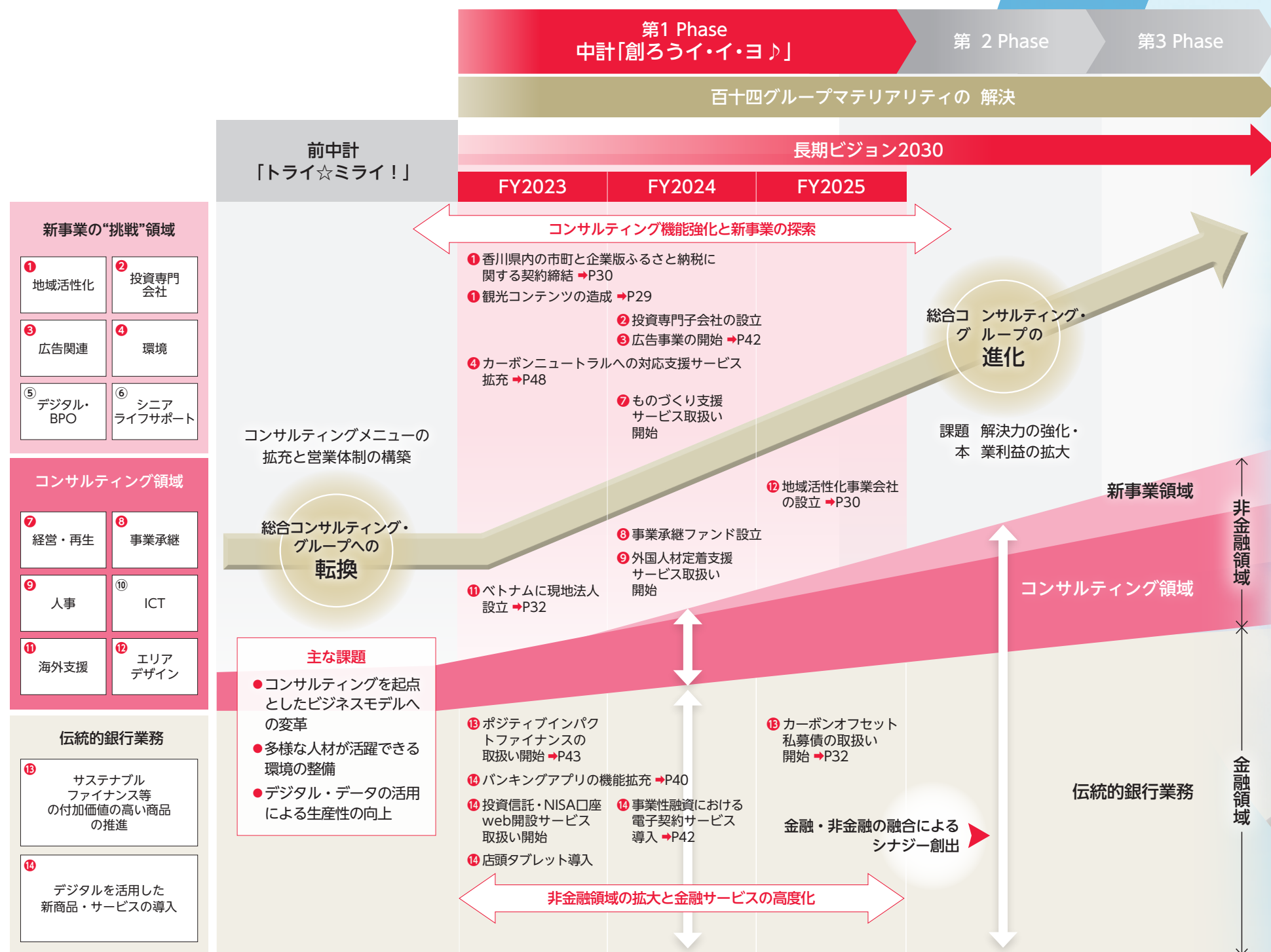
異業種参入による競争激化

規制緩和による事業領域拡大

長期ビジョン(百十四グループが長期的にめざす姿)

人口減少・少子高齢化の進展に加え、脱炭素・循環型社会への移行や加速するデジタルシフトへの対応等、地域のサステナビリティに関わる課題は多様化・複雑化しています。このような環境変化の中で、私たち百十四グループが地域とともに持続的に成長するためには、長期的な視点で地域のサステナビリティに関する課題に主体的に取り組むことで、経営の持続可能性を高めていく必要があります。

こうした認識のもと、百十四グループは、サステナビリティに関する課題のうち優先的に取り組むべき重要課題を「百十四グループマテリアリティ」として特定するとともに、マテリアリティの解決に向けて長期的にめざす方向性として「長期ビジョン2030」を定めました。めざす姿の実現に向け、現在その第1フェーズとなる中計「創ろうイ・イ・ヨ」においてさまざまな施策に取り組んでいます。



2030年度を見据えた百十四グループがめざす姿

長期ビジョン2030

総合コンサルティング・グループの進化により、
地域のみならずウェルビーイングな
社会を創造する

ウェルビーイングな地域社会の創造

「法人のお客さま」の
ウェルビーイング

金融・非金融の重要な
経営課題が解決される
ことで事業の成長が
実感できる状態

「地域」の
ウェルビーイング

地域経済が活性化すると
ともに、重要な環境・社会
課題が解決されることで、
将来世代が安心して住み
続けることができる状態

「個人のお客さま」の
ウェルビーイング

人生100年時代に向けて
ライフプランに沿った
着実な資産形成の実現等
により、将来に不安なく
生活できる状態

職員のウェルビーイング

職員が働きがいと働きやすさを実感し、
個々の能力を最大限発揮して自己実現が図られた状態

百十四グループ経営の サステナビリティ向上

株主価値の向上

環境・社会価値

■グループマテリアリティに
係るサステナビリティ
KPIの達成
→P25

経済価値

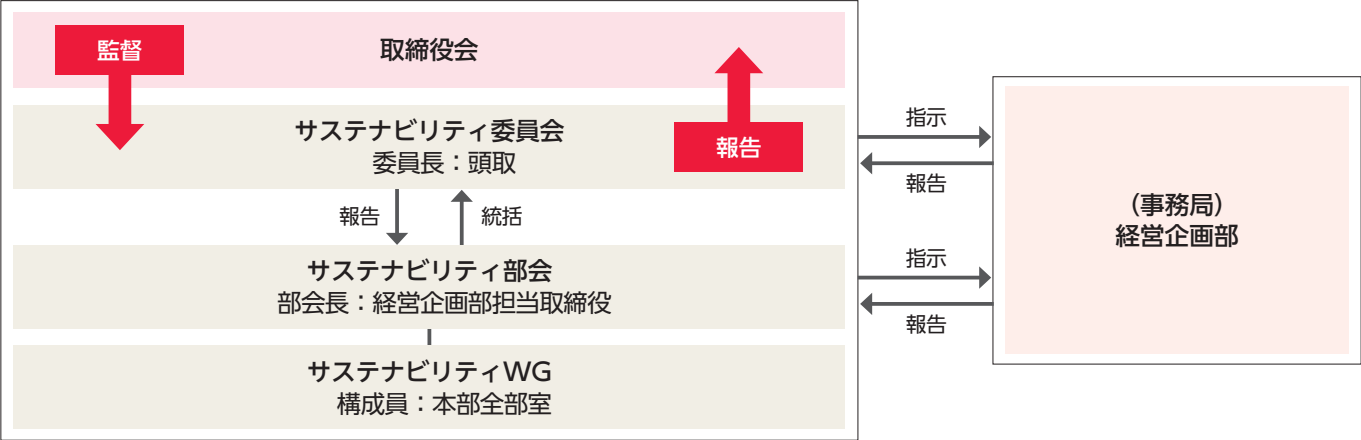
長期的にめざす水準
■連結ROE 5%程度
(早期達成をめざす)
■連結自己資本比率
10%程度

環境・社会価値と経済価値の両立

百十四グループマテリアリティ

当行は、経営理念の実現に向けて、長期的な視点で地域社会を取り巻くさまざまな課題解決を図るため、外部環境やステークホルダーから求められる要素等を踏まえて当行グループが取り組むべき重要課題を優先順位付けを行い「百十四グループマテリアリティ」として特定しています。マテリアリティの解決に向けた様々な取り組みを通じ、お客さま・地域社会の持続可能性に貢献することで、サステナビリティ経営を実践しております。

サステナビリティに関するガバナンス態勢



サステナビリティ委員会の役割と主な審議事項

サステナビリティ委員会の役割	● 環境・社会・経済などサステナビリティをめぐる諸課題の解決に向けた取組方針の策定 ● 戦略・施策の審議及び進捗管理
2024年度の主な審議事項	● サステナビリティKPIの進捗状況等について ● CO₂排出量長期削減目標の見直し及び移行計画の策定について ● サステナビリティ部会の設立について

百十四グループマテリアリティとサステナビリティKPIの進捗

マテリアリティ			機会とリスク		主な取組み	サステナビリティKPI	2030年度目標	2024年度実績	対応するSDGs
			機会	リスク					
社会	地域経済活性化への取組み		● 地域活性化に向けた産学官金連携領域の拡大 ● 地域企業の経営課題の高度化・多様化に伴うコンサルティングニーズの拡大	● 地域の人口減少・経済低迷による持続可能性の低下 ● 地域企業の経営課題への対応遅れによる企業業績の悪化	● 地方公共団体等との共創体制の構築による「まち」の活性化 ● 百十四グループによる法人のお客さまの課題解決に向けた伴走	地域の課題解決に向けた取組み件数	150件	43件	
	人生100年時代への対応		● 人生100年時代に向けた資産形成・資産運用ニーズの拡大	● 高齢化社会の更なる進展による社会構造変化への対応遅れがもたらす競争力の低下	● 百十四グループによる個人のお客さまの一生のライフデザインへの伴走 ● 将来世代に対する金融教育の実践	法人のお客さまへのコンサルティング等の提供件数	3,000件	1,497件	
	多様な人材が活躍・成長できる環境の整備		● 職員のウェルビーイング実感による人材力の持続的成長 ● 多様な人材の活躍推進による新たな価値創造	● 社会構造変化や価値観の多様化への対応遅れによるエンゲージメント低下及び人材流出 ● 職員の生活の質(QOL)低下による人材力低下	● ダイバーシティ&インクルージョン推進による多様な人材が活躍できる職場環境の整備 ● 挑戦機会創出による「働きがい」と、ワークライフバランス充実による「働きやすさ」の向上 ● 健康経営推進に向けた健康増進施策の実施	資産形成をサポートする顧客数	16万人	11.8万人	
	DXの実現と地域社会のデジタル化		● デジタル技術の進展による業務・サービスのデジタルシフト ● 地域社会のデジタル化に向けたソリューションニーズの高まり	● デジタル化への対応遅れ及び異業種参入による競争力低下	● デジタルを活用した業務プロセス改革及びデジタルチャネルの高度化 ● SNSやホームページ等のコンテンツ拡充 ● 百十四グループによるお客さまのDX化推進	金融教育受講者数(2023年度以降の累計)	3万人	11,119人	
環境	気候変動等、環境課題への取組み		● 環境課題解決に向けたファイナンス・ソリューションニーズの高まり	● 気候変動等への対応不足による社会的信頼の低下 ● 異常気象の発生や脱炭素社会への不適応に伴う地域企業の業績悪化	● 2050年カーボンニュートラルに向けた脱炭素・循環型社会への率先した取組み ● サステナブルファイナンス等によるお客さまの脱炭素化に向けた取組みの強化	エンゲージメントスコアの持続的向上	持続的向上	67pt	
	持続可能な経営基盤の構築		● ガバナンス態勢の高度化及び収益構造改革等による事業基盤の強化	● ガバナンス不足による社会的信頼の低下 ● サイバー攻撃、災害等への対応遅れによる事業活動中断や社会的信頼の低下	● システム・デジタル基盤の強化	女性役員等 [※] 比率(2026年度)	30%以上	31.3%	
企業統治	持続可能な経営基盤の構築		● ガバナンス態勢の高度化及び収益構造改革等による事業基盤の強化	● ガバナンス不足による社会的信頼の低下 ● サイバー攻撃、災害等への対応遅れによる事業活動中断や社会的信頼の低下	● システム・デジタル基盤の強化	デジタルでつながる顧客数	40万人	10.4万人	
						ICTコンサルティング取組み先の倍増	100先	108先	
環境	気候変動等、環境課題への取組み		● 環境課題解決に向けたファイナンス・ソリューションニーズの高まり	● 気候変動等への対応不足による社会的信頼の低下 ● 異常気象の発生や脱炭素社会への不適応に伴う地域企業の業績悪化	● 2050年カーボンニュートラルに向けた脱炭素・循環型社会への率先した取組み ● サステナブルファイナンス等によるお客さまの脱炭素化に向けた取組みの強化	CO ₂ 排出量 (Scope1・2)	2013年度比 △75%	2013年度比 △55.1%	
						サステナブルファイナンス実行額(うち環境系)(2021年度以降の累計)	5,000億円(2,000億円)	2,438億円(1,020億円)	
企業統治	持続可能な経営基盤の構築		● ガバナンス態勢の高度化及び収益構造改革等による事業基盤の強化	● ガバナンス不足による社会的信頼の低下 ● サイバー攻撃、災害等への対応遅れによる事業活動中断や社会的信頼の低下	● システム・デジタル基盤の強化	政策保有株式の計画的削減	連結純資産比率20%以下	連結純資産比率33.9%	
						ステークホルダーとの対話拡充	—	—	

※役員等とは支店長代理または調査役と同等以上の役職（管理職を含む）の職員

中期経営計画

「長期ビジョン2030」の実現に向けて、2023年度からの3年間を計画期間とする中期経営計画は、SX、HRX、DXの3つの変革を成長エンジンとして、マテリアリティに基づく事業展開と、総合コンサルティング・グループの進化に向けた取組みを加速させてまいります。

中期経営計画の全体像

名称

「創ろうイ・イ・ヨ♪」
(期間) 2023年4月～2026年3月

名称の意味

お客さま・地域から「百十四いいよ!」とっていただけるような付加価値の高いサービスを提供していくことで、“地域のみんな”がウェルビーイングを実感できる「いい世の中」を創っていきましょうという想いを込めています。

基本方針

長期ビジョンの第1フェーズとして、3つの成長エンジン(SX・HRX・DX)による変革を進め、総合コンサルティング・グループの進化に向けた取組みを加速する。

重点戦略

■総合コンサルティング・グループの進化

■職員のウェルビーイング向上

■生産性の飛躍的向上

■持続可能な経営基盤の構築

戦略を支える成長エンジン

3つの変革の推進
-Transformation-

SX [Sustainability]

HRX [Human Resources]

DX [Digital]

SX (Sustainability) : 百十四グループと地域社会のサステナビリティの両立

HRX (Human Resources) : 経営戦略と人事戦略の連動により人的資本の最大化

DX (Digital) : データ及びデジタル技術を起点としたビジネスの変革

中期経営計画の戦略体系図

この図は、中期経営計画の戦略体系を示しています。中心には「ウェルビーイングな地域社会の創造」と「百十四グループの経営のサステナビリティ向上」の2つの目標があり、それらを支える4つの重点戦略が示されています。

- 重点戦略 1: 総合コンサルティング・グループの進化**
 - 地域共創
 - 法人戦略
 - 個人戦略
 - グループ戦略
- 重点戦略 2: 職員のウェルビーイング向上**
 - エンゲージメント醸成
 - 人材力強化
- 重点戦略 3: 生産性の飛躍的向上**
 - 業務改革
 - チャンネル改革
- 重点戦略 4: 持続可能な経営基盤の構築**
 - 有価証券運用の安定化
 - システム・デジタル基盤整備
 - コスト・リターン管理の徹底
 - ガバナンスの強化

また、HRX推進とDX推進の両面から戦略が展開され、SX推進を通じて株主価値の向上が図られます。

最下段には、地域経済活性化への取組み（P29）、人生100年時代への対応（P33）、多様な人材が活躍・成長できる環境の整備（P35）、マテリアリティに基づく事業展開、DXの実現と地域社会のデジタル化（P39）、気候変動等、環境課題への取組み（P43）、持続可能な経営基盤の構築が示されています。

経営目標の進捗状況

総合コンサルティング・グループの進化に向けた取組みが順調であることや、金利のある世界への転換をはじめとする外部環境の変化を見据えて「連結当期純利益」「OHR」の上方修正を行いました。足元では見直し後の数値を更に上回るペースで進捗しています。

目標項目／年度	2022年度 (前中計最終年度) 実績	2023年度 (1年目) 実績	2024年度 (2年目) 実績	2025年度 (3年目) 経営目標
収益性 連結 当期純利益 (親会社株主に帰属する 当期純利益)	91 億円	96 億円	137 億円	135 億円以上 85 億円以上
健全性 連結 自己資本比率	9.10%	9.12%	9.33%	9.0%程度 2024年11月 目標を引上げ
効率性 単体 OHR (業務粗利益ベース)	76.1%	74.9%	71.6%	70.0%程度 65.0%程度

27 The Hyakujushi Bank, Ltd.

The Hyakujushi Bank, Ltd. 28



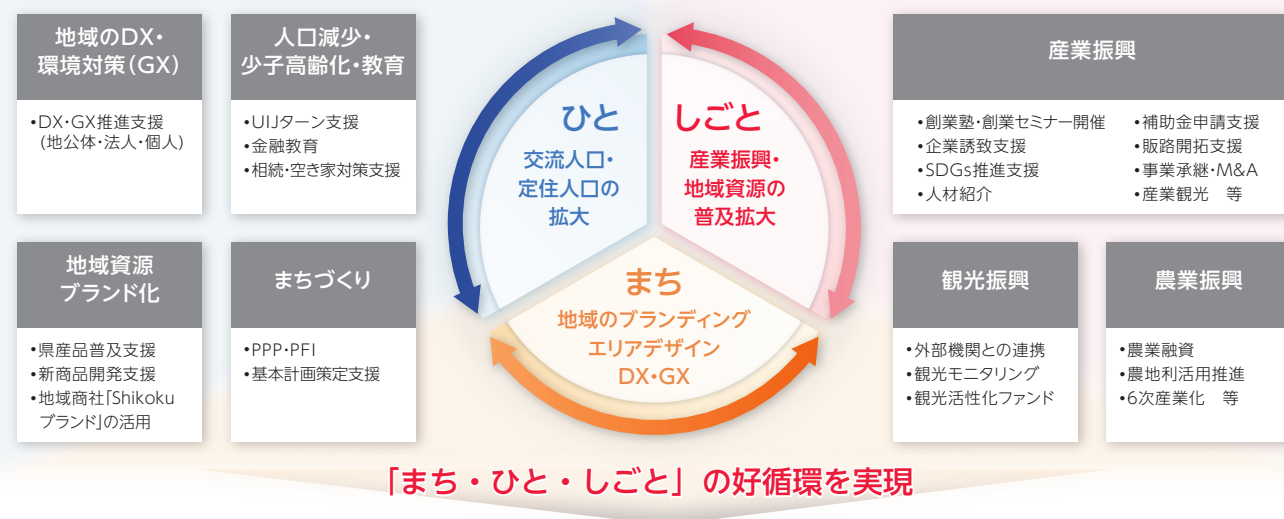
地域経済活性化への取り組み

人口減少や少子高齢化、東京一極集中等により地域経済の持続可能性が懸念される中、地域に根ざして事業活動を行うお客さまの金融・非金融の課題解決に伴走することで、地域経済活性化への取り組みを強力に推し進めてまいります。

地域共創戦略

地方公共団体等との共創体制構築による「まち」の活性化

地方公共団体及び地域活性化に取り組む外部企業・機関との連携強化により、地域の新たな価値を生み出す共創体制構築を進めることで、地域の「しごと」と「ひと」の循環を支える「まち」の活性化に取り組んでまいります。



◆ 地域の魅力的な産品を域外へ

地域ならではの特産品を域内外に発信することを通じて、地域の魅力的な産品の普及拡大に貢献しています。

● 四国物産フェア

「地域のサステナビリティ推進に関するパートナーシップ協定」を締結している日本生命保険相互会社と共同で「四国物産フェア」を開催し、四国地区の食品等の首都圏での販売機会創出に取り組みました。

☑ 当日来場者計809名！



フェアの様子

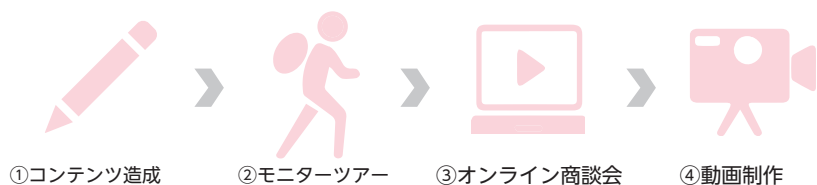


チラシ

◆ 観光地としての地域の魅力向上へ

● 観光コンテンツ造成事業

地域の特色や課題を分析し、インバウンドをはじめとする新たな観光客に訴求するための観光コンテンツを造成する等、地域のリブランディングに取り組んでいます。

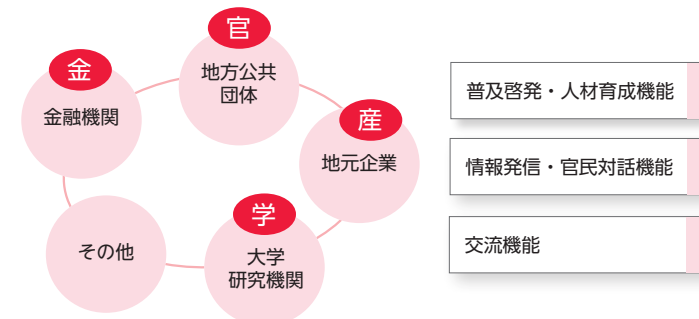


上段：①地元酒造会社と共同での観光コンテンツ造成
下段：②モニターツアーの様子(香川県観音寺市)

◆ 地域を持続的な“まち”へ

● かがわPPP/PFI地域プラットフォーム

官民連携の強化を目的に組成したプラットフォームを活用し、PPP/PFIの普及啓発を目的とするセミナーの開催や、個別の案件に対して官民で対話を行うサウンディングを実施しています。



● 企業版ふるさと納税

香川県内の各自治体と契約を締結し、地方公共団体の新たな事業推進のための財源確保や、域外の事業者による地方創生プロジェクトを通じたSDGs達成への貢献機会の創出に寄与しています。

☑ 2023年12月以降、50百万円の寄付実績



感謝状贈呈式の様子

◆ 地域の事業者の人材不足を解消へ

将来的な地域経済の縮小と事業者の減少が懸念される中、人材の定着に悩む事業者への支援を通じて地域の雇用維持・創出に貢献しています。

● 四国アライアンス奨学金返還支援

人手不足が深刻な地方の事業者に対して若手人材の定着・育成支援を目的に、四国アライアンスが共同で奨学金返還支援制度を創設しました。

☑ 2025年2月時点、四国アライアンス4行で120社を超える企業より賛同



PICK UP !! 「地域活性化事業会社」の事業開始！

地方公共団体や地域の主要プレーヤーの皆さまと連携を深め、既存の銀行業務の枠に捉われない事業展開によって、地域の面的な活性化に貢献するため、グループ内に地域活性化事業会社「114地域みらいデザイン株式会社」を設立しました。

▶ 会社概要

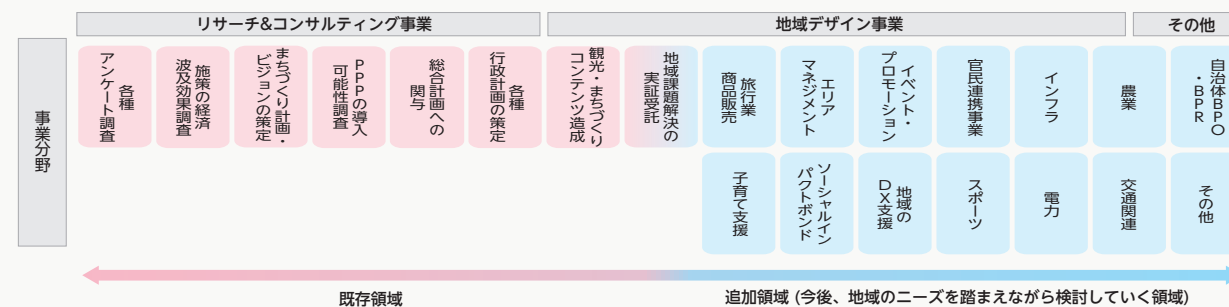
社名	114地域みらいデザイン株式会社
設立	2025年4月
事業内容	・リサーチ&コンサルティング事業 調査業務、官民連携コンサルティング等 ・地域デザイン事業 観光・まちづくり事業及び新事業

地域の課題やニーズを起点に、これまで手が届かなかった事業にも挑戦していきたいと考えています。



代表取締役社長
大森 亮昌

▶ めざす事業領域

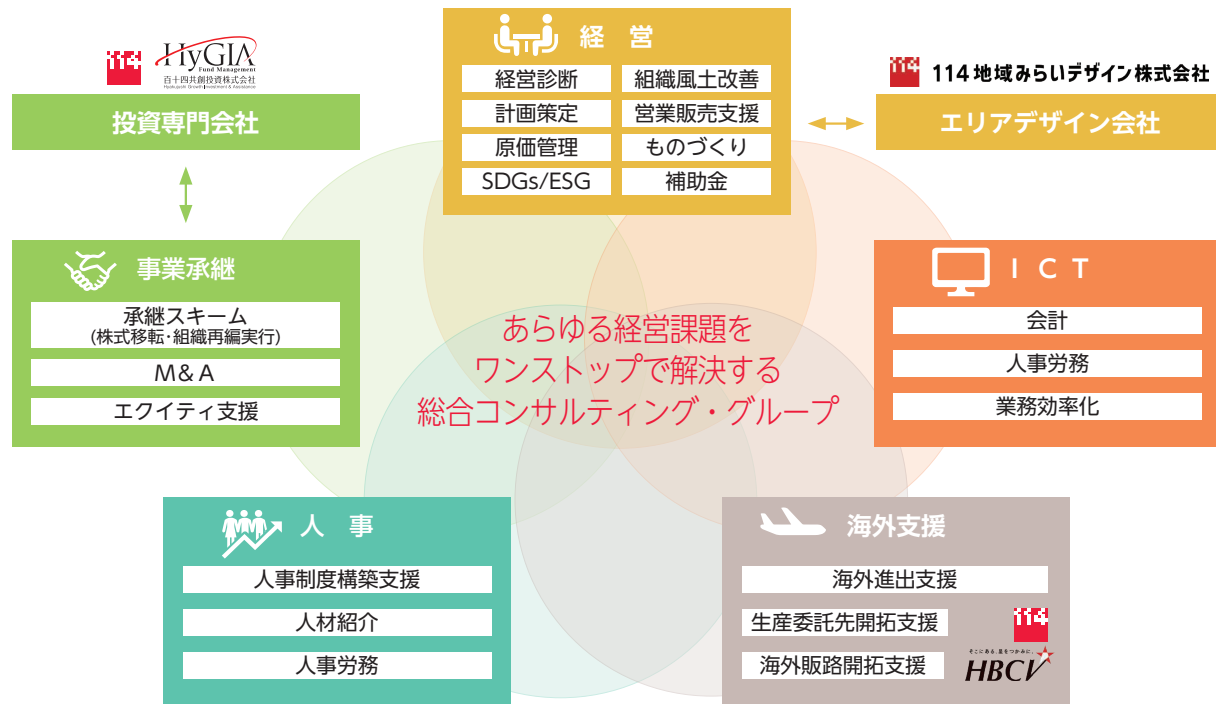


地域経済活性化への取組み

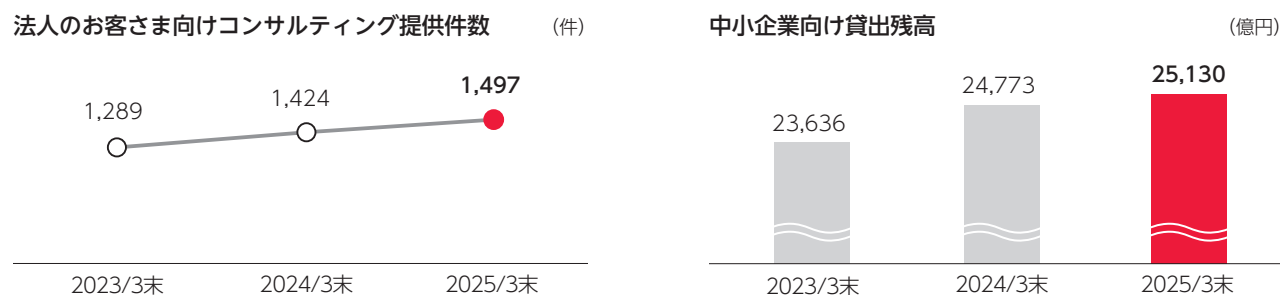
法人戦略

法人コンサルティング機能の強化

多様化・複雑化する法人のお客さまの課題に対して多方面かつ高度な経営支援を行うことで、総合コンサルティング・グループとしての機能の進化を図るとともに、地域の事業者の本業の成長へ貢献することを通じて、コンサルティング領域とファイナンス領域のシナジーの最大化を図ります。

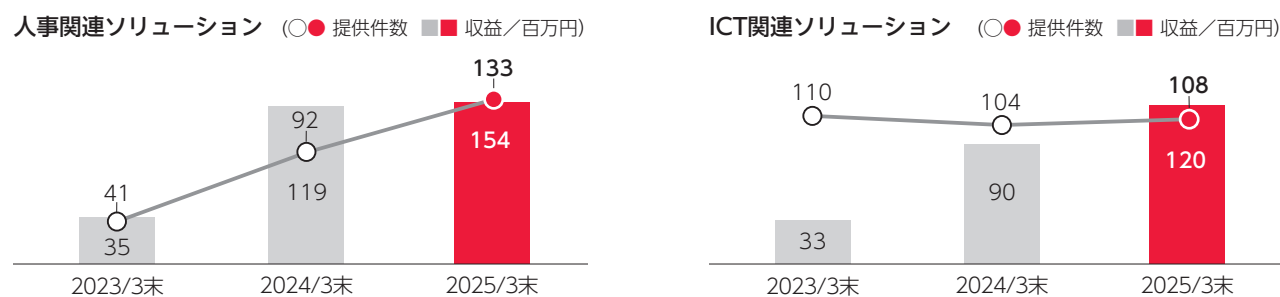


◆ 事業者支援の状況



◆ 事業者の経営課題の解決

事業者が抱えるあらゆる経営課題の解決を支援するために、様々なコンサルティングサービスを展開しています。

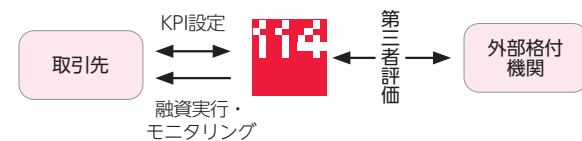


◆ 事業者のサステナビリティ向上を支援

事業者のサステナビリティ経営を支援するため、様々なファイナンス商品を取り揃えています。

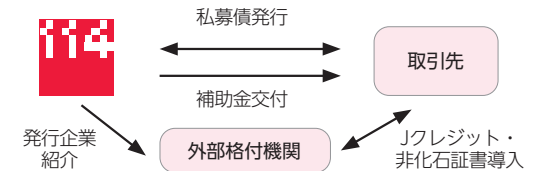
ポジティブ・インパクト・ファイナンス

取引先の事業活動が外部に及ぼす影響を評価し、ポジティブ/ネガティブなインパクトの創出・低減を促進しています。



カーボンオフセット私募債

発行額に応じて脱炭素の取組み費用の一部を補助金として交付するスキームを通じて地域の脱炭素に貢献しています。



◆ 中小企業の海外事業展開の支援

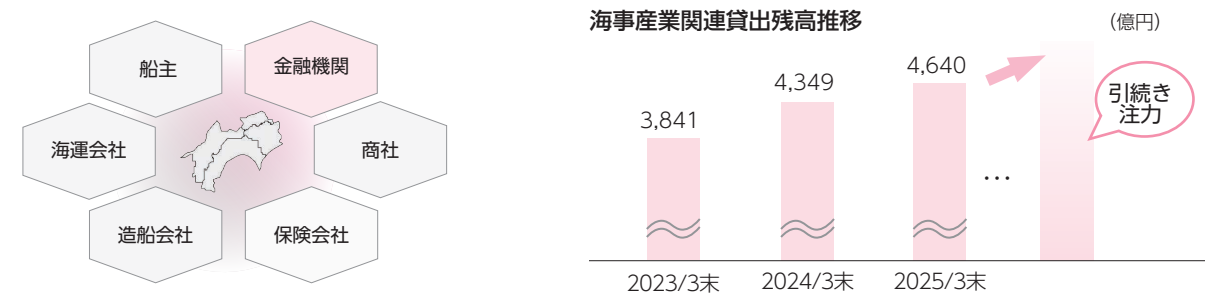
お客さまの海外進出や海外展開等のニーズに対応するために、海外現地法人をはじめ、駐在行員や業務提携先等、豊富なネットワークを有しています。

◆ エクイティ投資による伴走支援

エクイティ投資を通じて、事業承継や新規事業、地域活性化等に取り組む事業者を強力に支援し、取引先や地域が抱える課題解決に伴走しています。

◆ 船舶ファイナンスへの取組み

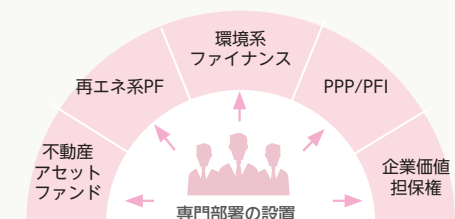
地元瀬戸内地域は世界有数の海事産業の集積地であり、「海事クラスター」の一角として、古くから船舶ファイナンスに注力し、船主・造船業をはじめ海事産業のお客さまと深い関係を築いています。



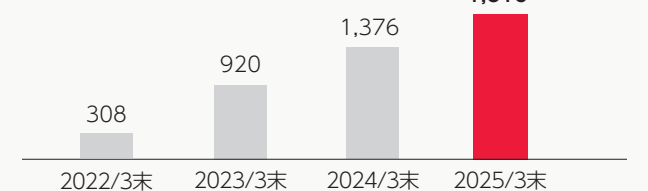
PICK UP !! ソリューション系ファイナンスの高度化！

日々進歩する金融技術を捉え、多様化するお客さまや地域のニーズに多様かつ高度なファイナンスを駆使して課題解決に取り組む「ソリューションファイナンス部」を新設しました。

注力するソリューションファイナンス領域



サステナブルファイナンス(除、市場運用) 実行額累計 (2021年度～) (億円)





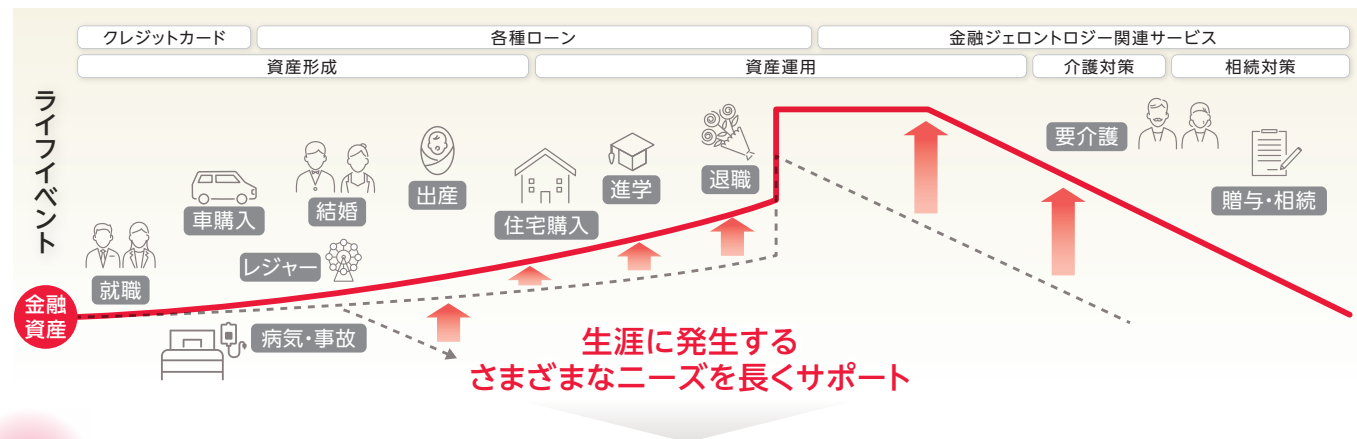
人生100年時代への対応

超高齢化社会の到来により人生100年時代が現実になりつつある中、個人のお客さまの一生涯にわたるライフデザインに伴走してまいります。また、将来に不安なく生活ができる着実な資産形成を促すため、地域の将来世代の金融教育にも取り組んでまいります。

個人戦略

コンサルティング機能強化による一生涯のライフデザインへの伴走

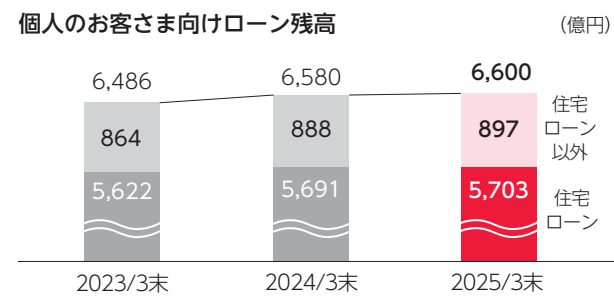
人生100年時代におけるお客さまの一生涯における様々なニーズに対応するためのコンサルティング機能を強化し、個人のお客さまが将来に不安なく生活できる着実な資産形成をサポートするとともに、生涯価値(ライフタイムバリュー)の向上につなげてまいります。



資産形成に向けたサポート

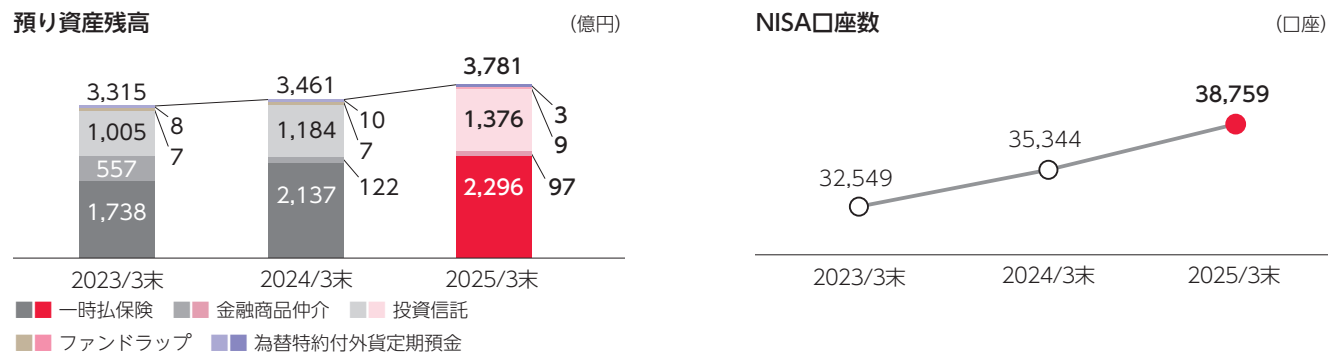
◆ ライフステージに応じた資金需要への対応

多様な資金ニーズに対応し、個人のお客さま一人ひとりの人生100年時代を豊かなものとするため、ローン商品は、住宅ローンをはじめ幅広いラインナップを取り揃えています。必要に応じて商品性の改善に取り組んできたことで、個人のお客さまに対するローン残高は堅調に推移しています。



◆ 計画的な資産形成の支援

ライフプランに合わせた資産形成支援を行い、お客さまの一生涯に寄り添うパートナーとして、人生100年時代の暮らしのサポートに取り組んでいます。



◆ 金融に関するお客さま向けセミナーの開催

金融・経済情勢に合わせたテーマをその都度設定し、オンラインも活用することで、お客さまに対する情報提供機会の充実につとめています。

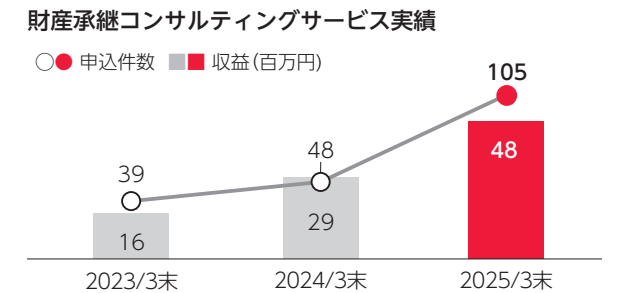
✓ 2024年度のセミナー開催実績：12回



資産承継層のお客さまのサポート

◆ 財産承継コンサルティングサービスへの取り組み

富裕層のお客さまや企業オーナーさまの金融資産運用、個人財産承継等のニーズに高度なソリューションを提供し、ワンストップで対応する専門部隊「PB・事業承継チーム」による財産承継コンサルティングサービスに取り組んでいます。



将来世代のサポート

◆ 金融リテラシー向上に向けた金融教育活動への取り組み

● 金融教育・出前授業の実施

地域の金融リテラシー向上に向けて、県内の高校に出向いて出前授業を行うなど、学生・社会人を対象とした金融教育活動に注力しています。

● エコノミクス甲子園

社会に羽ばたく高校生が楽しみながら学び、金融経済に興味を持ってもらうことを目的に、全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」香川大会を開催しました。



エコノミクス甲子園の様子



金融教育の様子

PICK UP !! 野村證券株式会社と包括的業務提携に向けた基本合意書を締結！

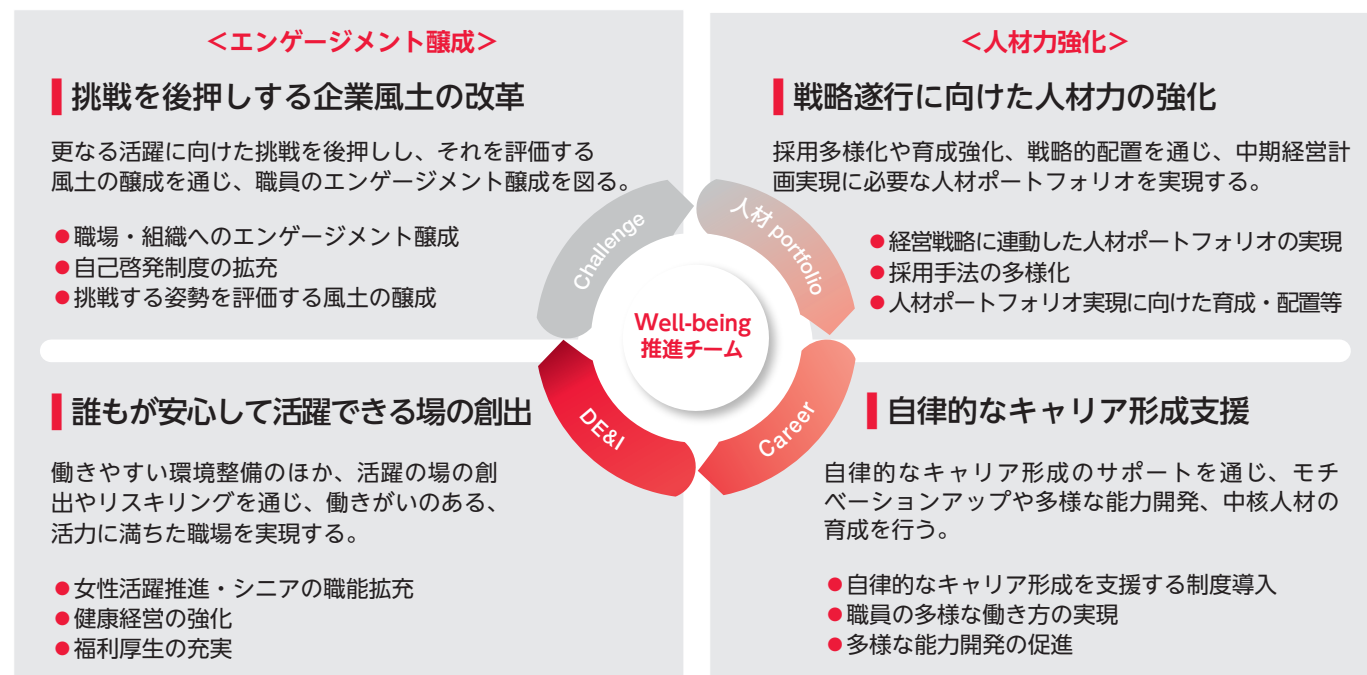
人生100年時代に地域のお客さまのファイナンシャル・ウェルネスの実現に向けて、証券業界のリーディングカンパニーである野村證券株式会社と「金融商品仲介業務における包括的業務提携に関する基本合意書」を締結しました。今後、提携後の両者の役割等について協議を深め、2025年度中に最終合意、2026年度中に新体制でのスタートが切れるように準備を進めてまいります。



野村證券株式会社との基本合意書締結

働きがいと働きやすさを両立させ、多様な人材が活躍・成長できる環境の整備を行ってまいります。職員の熱意と能力を高めることで、一人ひとりが持つポテンシャルを最大限に引き出し、経営戦略と連動した人材配置でお客さま・地域の課題解決に向けた原動力としてまいります。

百十四グループのHRX



挑戦を後押しする企業風土の改革

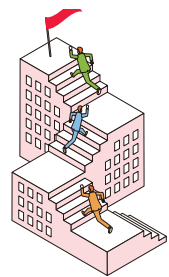
◆ 人事制度の改定

若手からシニアまで、あらゆる年代の職員の挑戦を後押しする人事制度へと改定を行い、職員のエンゲージメント向上や人材力の強化を図っています。

● ポストチャレンジ制度(改定)

銀行が募集する役職に対し、年齢に関わらず意欲・能力を有する職員が自らの意思で応募！

- ・対象役職：支店長ほか支店管理職員及び本部経営職層
- ・チャレンジ対象者：対象役職の一つ下位の役職者及び対象役職の経験がある役職離脱定年者



● シニアチャレンジ制度(新設)

役割や責任が限定されたシニアエキスパート職員として勤務する職員が、銀行が募集する役職に対し自らの意思で応募！

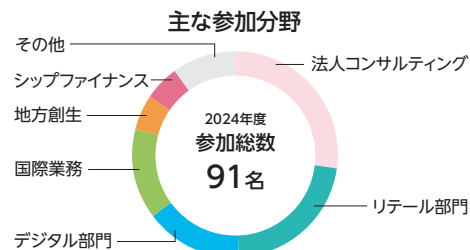
- ・対象役職：経営職から初級管理職までの合計6つの役職
- ・チャレンジ対象者：シニア職員



◆ 行内留学制度

短期間の本部業務経験を通じて、専門人材の発掘及び育成をめざす「行内留学制度」を2022年5月より開始し、職員一人ひとりが業務面の幅及び視野を広げ、自身の外的キャリアを積極的に形成していけるよう支援しています。

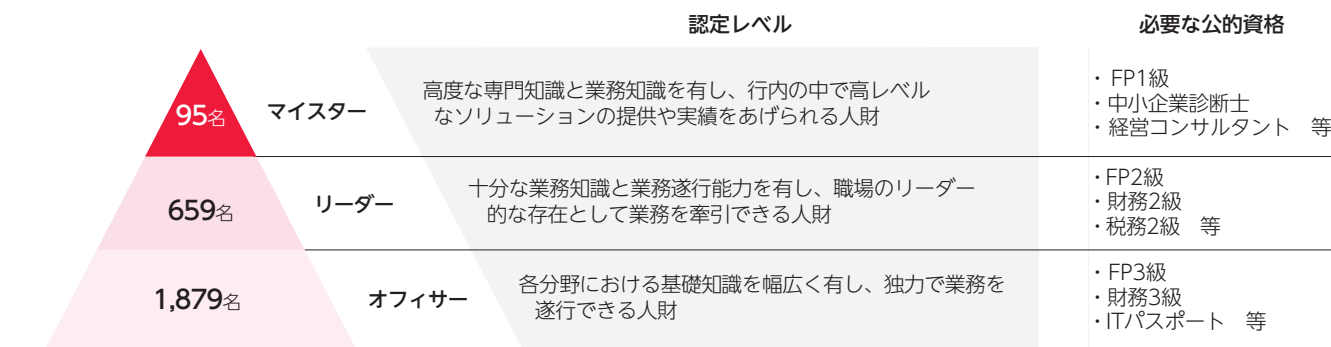
2024年度は91名（前年比32名増）が参加しました。



戦略遂行に向けた人材力の強化

◆ 114マイスター制度

数多くの実践的な研修のほか、FP 1 級や中小企業診断士、経営コンサルタントなどの有資格者輩出にも注力しています。また、各分野における職員の知識量・業務の習得度を認定する「114マイスター制度」を通じて、職員の自律的なキャリア形成及び自己啓発を促しています。最上位の「マイスター」保有者増加によりプロフェッショナル人材の強化を図ってまいります。



(認定分野) コンサル、融資管理、外為、ライフプラン、ローン、預金事務、DX業務、本部業務

◆ 専門人材の確保

● キャリア採用の強化

高度な専門スキルを持つ「専門人材」や、本部業務や営業業務の「経験者人材」など、即戦力となる人材の中途採用活動に注力しています。

近年採用した 主な業務分野

- ・ALM
- ・医療・介護
- ・経営コンサル
- ・地方創生
- ・人材紹介
- ・データ分析

● 採用手法の多様化

当行でのご活躍が期待できる友人や知人に対して当行の魅力や企業風土を行員自ら伝えることで、ミスマッチの少ない採用につなげる「リファラル採用制度」を導入しています。2024年4月の制度導入以降、すでに高度なスキルや経験を持つ2名の人材の採用に至っています。

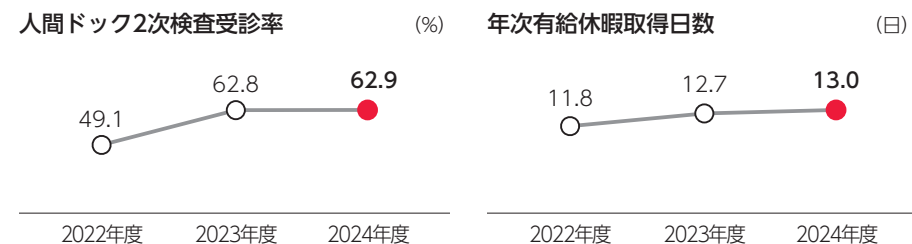


誰もが安心して活躍できる場の創出

◆ 健康経営の実践

当行は、2018年8月に「健康経営宣言」を行っています。職員とその家族が心身ともに健康であることが重要であると考え、組織全体で職員・家族の健康増進や働きやすい職場環境づくり*に取り組んできた結果、7年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。また、2025年度は大規模法人部門において上位500社である「ホワイト500」に香川県下の企業で唯一認定されました（2年連続）。

※定期健康診断/人間ドックの受診推奨、介護相談窓口の設置、禁煙デーの導入、休暇制度の充実等



近年創設した休暇制度

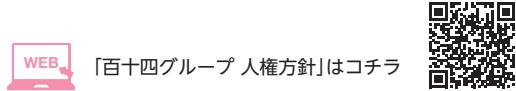
休暇制度	取得目的
出生サポート休暇	不妊治療に係る通院等
ファミリーサポート休暇	配偶者・子または子の配偶者の出産
健診休暇	健康診断、2次検査受診

多様な人材が活躍・成長できる環境の整備

◆ DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)への取組み

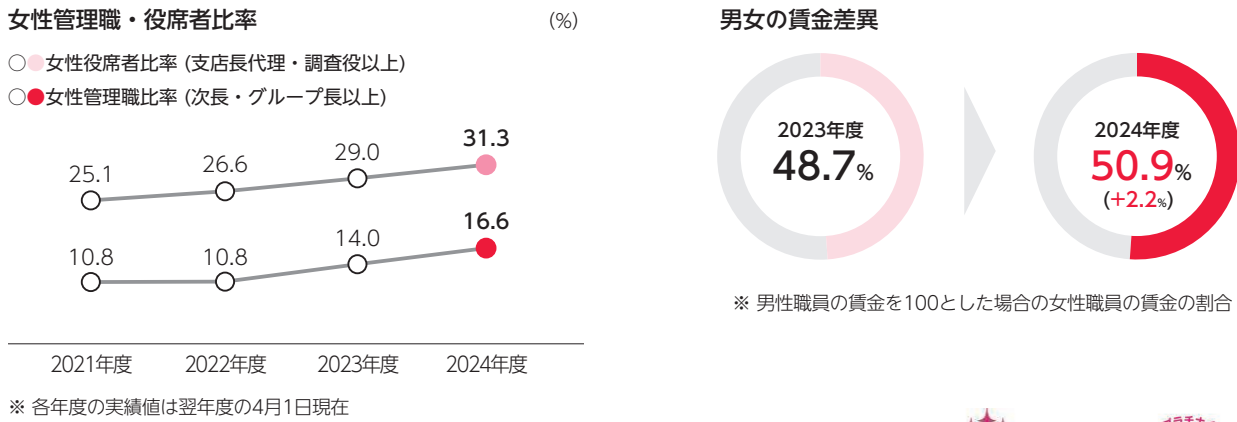
●「人権方針」の制定

人権の尊重は、安心安全で豊かな社会を実現するために必要不可欠であり、その社会的責務を果たすことは、地域社会の一員である当行の重要な経営課題であるとの認識のもと、2020年4月に「人権方針」を制定しています。



●女性活躍の推進

「女性管理職比率」及びその候補者となる「女性役席者比率」向上に向けて、計画的な育成・登用に取り組むことで、多様な属性や価値観を持つ職員の活躍促進を図っています。



DE&I推進に向けた様々な取組みが評価され、厚生労働大臣より右記の通り認定を取得しています。



●パートナーシップ制度の導入

職員の同性パートナーに戸籍上の配偶者と同等の福利厚生や規定を適用することが可能な「パートナーシップ制度」を導入しています。変化が激しい企業経営の時代において、イノベーションや新たな価値創造の源泉となり得る様々な人材や考え方を活かすための取組みを進めてまいります。

適用される福利厚生(一例)

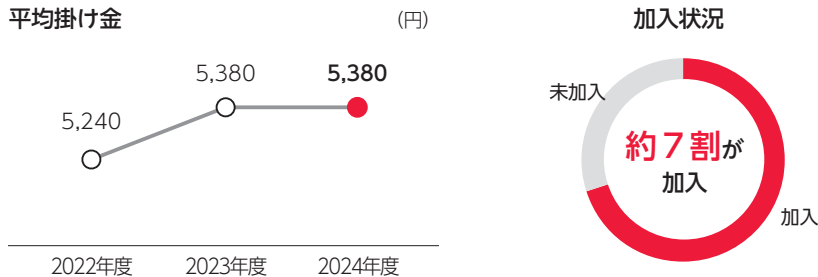
給与	家族手当、赴任手当等
休暇	結婚休暇、忌引休暇等
育児	育児休業等
住居	社宅等

◆ 職員のファイナンシャル・ウェルネス実現に向けた取組み

近時の物価高への対応と、優秀な人材の確保・定着を目的に、2025年度は3年連続となるベースアップ（非正規職員を含めたベア率+3.2%程度）を実施しました。また、職員の資産形成の支援と経営参画意識醸成を目的に従業員持株会の制度拡充を図るなど、職員のファイナンシャル・ウェルネスに向けて取り組んでいます。

●従業員持株会

主な実施施策	
奨励金率引上げ	5%→10%
特別奨励金付与	入会/増口の会員を対象に1万円相当の株式
スマホによる管理	証券会社アプリとの連携

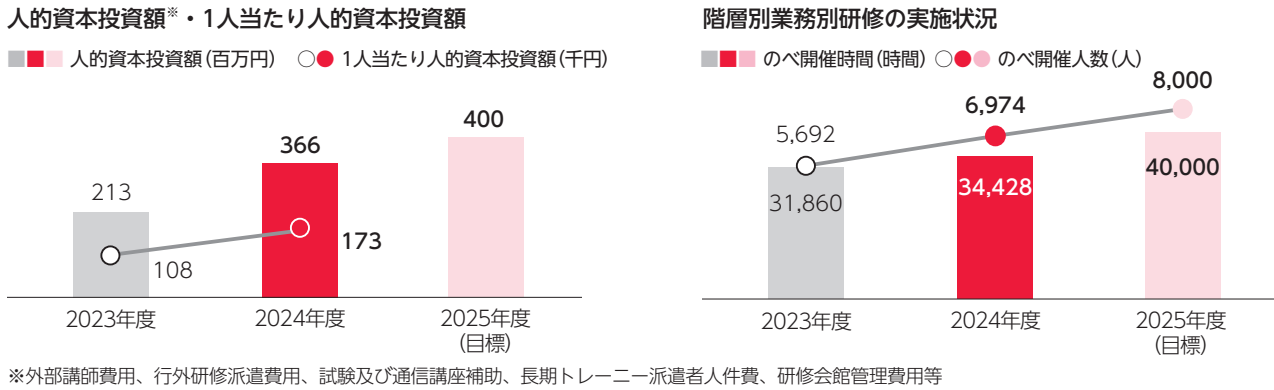


自律的なキャリア形成支援

◆ 職員が成長・自己実現できる環境の整備

●人的資本投資

当行グループの企業価値向上の源泉である職員の自律的な成長を支援し、個々の能力やスキル向上を支援するため、研修の充実をはじめ様々な人的資本関連の投資を強化しています。

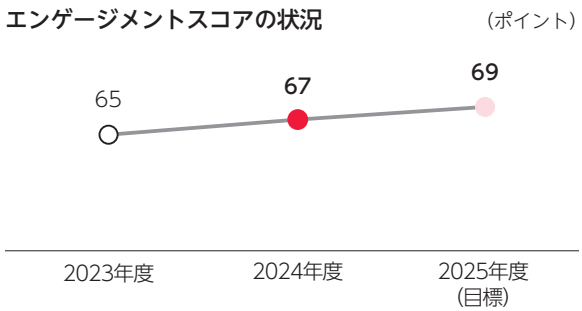


●副業制度

職員の多様な働き方を支援するとともに、当行の業績や地域の発展に寄与することを目的に、2023年4月より「副業制度」を設けています。2025年3月時点で24名の行員が同制度を利用しており、神主や映画監督等、特色ある副業を行う職員が増加しています。

エンゲージメントスコア

当行では、株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイを通じて、職員の組織への自発的な貢献意欲の状況をスコア化し、定期的に確認しています。計測されたスコアについては、課題等を分析のうえ、職員のウェルビーイングの更なる向上につながる施策の検討に活用しています。



PICK UP !! 当行初の女性執行役員が2名誕生！



Q1. 当行の女性行員がもっと活躍するためにどのような職場環境にしていきたいですか？

(執行役員 コンプライアンス統括部長 眞鍋 茂里)

女性がキャリアを積もうとしたとき、何かを諦めたり犠牲にすることなく、自分の夢ややりたいことが叶う職場環境づくりの実現が私の永遠のテーマです。そのためにも“柔軟な働き方”がさらに浸透し、自分の成長を感じ、楽しみながら挑戦していくことで、さまざまな分野で重要な仕事を担う女性が増えていくことを期待します。

Q2. 当行で活躍中の若手の女性行員の皆さんに一言お願いします。

(執行役員 監査部長 喜田 早苗)

自分の持ち場でまずは120%奮闘していれば、結果は自ずとついてきます。少し先のキャリアを想像しながらキャリアを形成していくことで、新しいキャリアが開けていくのではないのでしょうか。どうぞ尻込みせずにチャレンジしてみてください。



DXの実現と地域社会のデジタル化

デジタルトランスフォーメーション（DX）を中期経営計画における3つの成長エンジンの一つに位置付け、データやデジタル技術を活用したお客さま向けサービスの向上や、行内業務の効率化に取り組んでいます。職員一人ひとり、そして組織の変革を促進することで、地域のお客さまに選ばれる銀行をめざすと共に、地域社会のデジタルシフトに貢献してまいります。

DX戦略の全体像

中期経営計画の各戦略を効果的に推進するため、データとデジタル技術を活用したDX施策を遂行し、ビジネスの変革を図っています。

百十四グループのDX

「データ及びデジタル技術を基点としたビジネスを変革する成長エンジン」と定義し、お客さま・地域への新たな価値・体験の提供及び生産性の飛躍的向上を実現する。



重点分野	提供価値
①非対面チャネルの充実	お客さまが時間と場所を選ばずにサービスを受けられる環境の実現
②データの利活用等	データに基づき、パーソナライズされた提案やサービスの提供
③お客さま・地域のDX化支援	DXを活用したお客さまの経営課題や地域の社会課題の解決
④店舗・業務のデジタル化	お客さまの事務負担軽減・待ち時間短縮と営業店・本部業務の合理化
⑤DX人材の育成・採用	全職員がDXを活用して主体的に変革に取り組む組織
⑥新規ビジネスの創出	新規ビジネスの創出による地域社会のデジタル化と経済活性化の促進

DX戦略の推進状況

	指標	KPI	2024年度実績
サステナビリティ KPI (2030年度)	デジタルでつながる顧客数	40万人	10.5万人
	ICTコンサルティング取組み先	100先	108先
DX戦略 KPI (2025年度)	ユーザー数	20万人	10.4万人
	アクティブユーザー率	70%	76.9%
	バンキングアプリ取引割合	30%	11.1%
	営業店預為事務量の削減	▲20%	▲18%
	DX人材の創出 (2022年度対比)	+10名	+5名
	「DX推進指標」による自己診断結果の平均値	3.0	2.1

◆ 重点分野① 非対面チャネルの充実

● 個人のお客さまとの多様な接点の確保

2023年2月にリリースした「114バンキングアプリ」は、個人のお客さまの非対面領域の中核チャネルとすべく機能拡充を進めており、現在までに10万人を超えるお客さまにダウンロードいただいています。

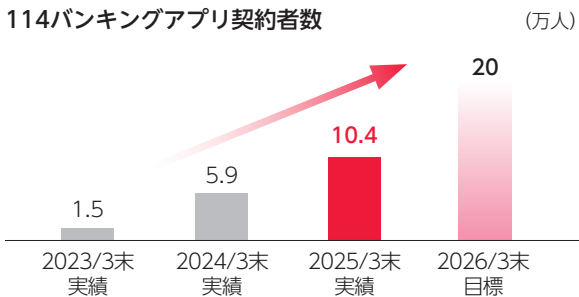
今後もより多くのお客さまにご利用いただけるよう、更なる利便性向上を図り、対面チャネルとの有機的な連携によるリアルとデジタルの垣根のない顧客体験の実現に取り組んでまいります。

● 法人・個人事業主のお客さまとの接点強化

取引のデジタル化を支援するための機能を備える事業者向け会員用ウェブサイト「法人ポータル」の開発に着手しています。

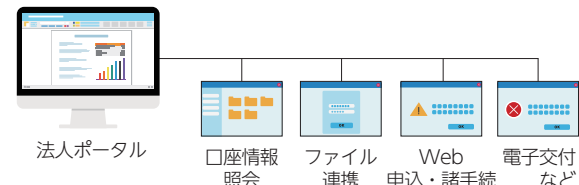
口座残高・異動明細の照会やインターネットバンキング、事業性融資の電子契約、帳票等の電子交付に加え、お客さまごとにパーソナライズされた情報発信機能も実装予定です。ご来店することなくお取引の範囲が拡大し、お客さまの大幅な業務効率化を実現します。

当行は法人ポータルを「全てのデジタルサービスの玄関口」となる法人取引の中核チャネル」と位置付け、お客さまの役に立つ機能を段階的に追加していくことにより、お客さまの体験価値と生産性の向上に取り組んでまいります。



114バンキングアプリの機能拡充

2024年3月	カードローンの借入・返済・照会機能
2024年11月	投資信託の運用状況確認、投資信託の購入・売却、積立投信の新規・変更・廃止
2025年3月	複数口座照会、普通預金入出金明細の検索・ダウンロード、無通帳口座切替、114ダイレクト簡単ログイン
2025年度 (予定)	振込予約照会・取消、家族口座照会、定期預金金利優遇

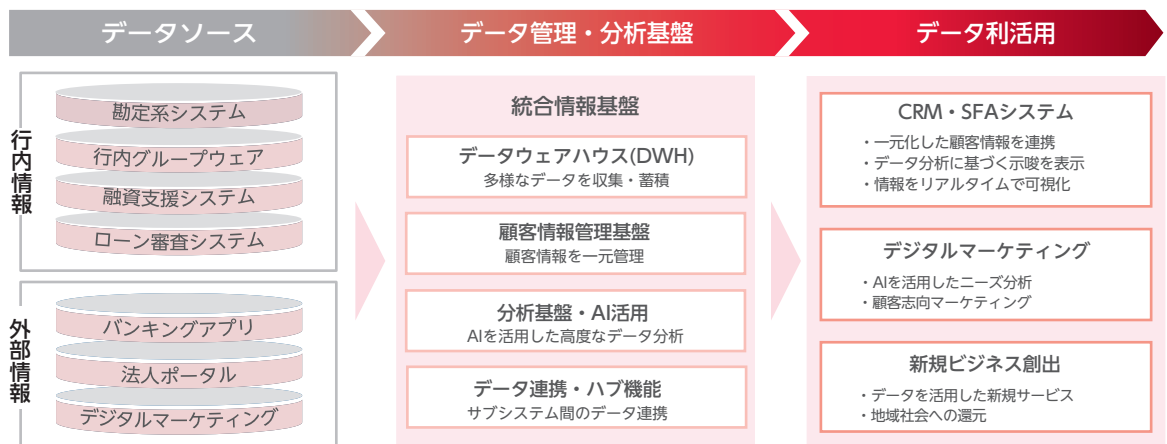


◆ 重点分野② データの利活用等

● データ利活用の高度化に向けて

データの利活用は、マーケティングに留まらず、戦略立案や意思決定、業務効率化、営業力強化、人材育成等、幅広い領域に及んでおり、データの一元化とAI等の最新デジタル技術の活用が不可欠です。

現在、当行グループにおいて営業スタイルの変革を目的に導入の検討を進めている次期CRM*を有効に機能させるため、新たな統合情報基盤の構築について、検討を進めています。

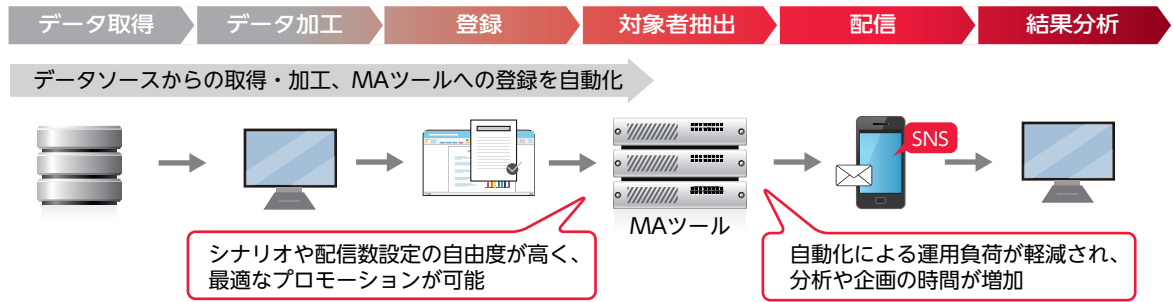


*CRM (Customer Relationship Management) : 主にお客さまとの関係強化を目的とする顧客関係管理システム

DXの実現と地域社会のデジタル化

●MA(マーケティングオートメーション)ツールの導入

当行は、従来より取り組んできたデジタルマーケティングの高度化を図るため、2024年4月にMAツールの運用を開始しました。これにより、データ取得からEメールやSMSによるパーソナライズされたプロモーション配信の自動化が可能となりました。今後は対面も含めた各種チャネルとの連携を進めることで、最適なチャネル・最適なタイミングで、お客さま一人ひとりのニーズに沿った提案やサービスを提供してまいります。



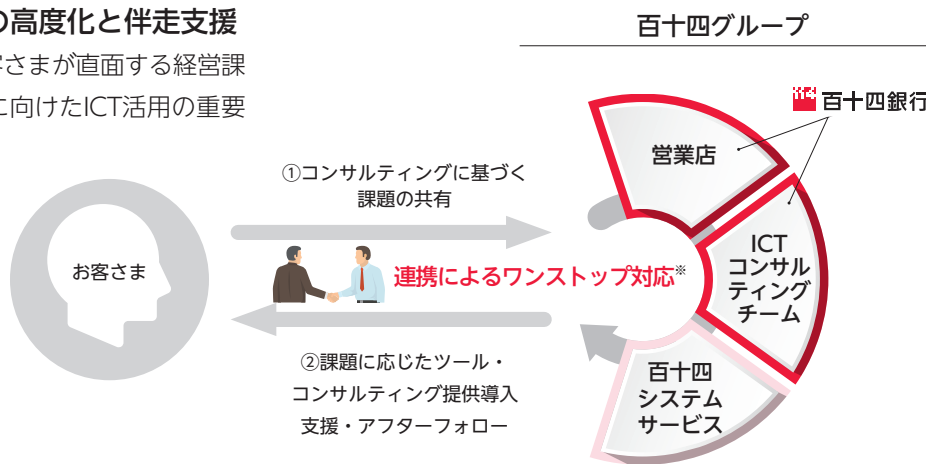
◆重点分野③ お客さま・地域のDX支援

●ICTコンサルティングサービスの高度化と伴走支援

社会のデジタル化や人手不足等、お客さまが直面する経営課題は年々深刻になっており、課題解決に向けたICT活用の重要性は高まっています。

当行は、営業店と本部のICTコンサルティングチーム、グループ会社とも連携し、お客さまのデジタル化ニーズに積極的に対応しています。

※エンジニアによるシステム開発とお客さまへのコンサルティングを一気通貫で対応



◆重点分野④ 店舗・業務のデジタル化

●事務量削減状況について

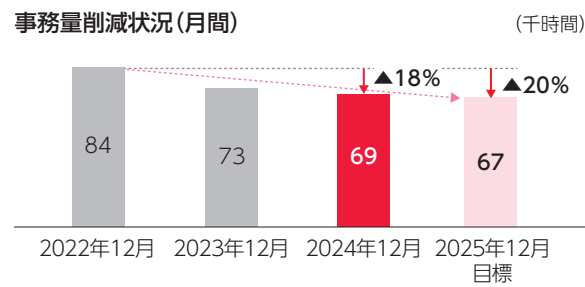
中期経営計画の重点戦略「生産性の飛躍的向上」の実現に向けて、非対面チャネルの充実化や業務のデジタル化の継続的な推進により、営業店の事務量の削減を進めています。

KPIとしている「営業店預為事務量削減率」(2025年12月時点)は、2022年12月比▲20%に対し、2024年12月は▲18%となっています。

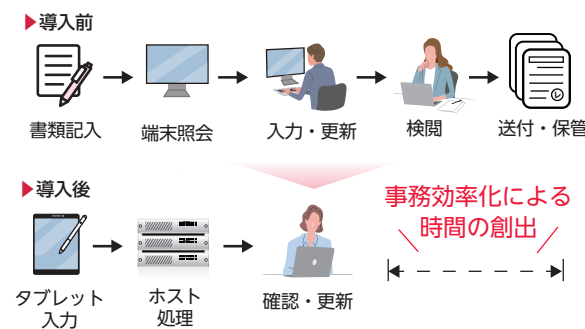
●デジタル技術を活用した生産性の向上に向けて

2024年3月、店頭でのお客さまの記入負担軽減・待ち時間短縮を目的に店頭タブレットを導入し、段階的にサービス拡充を進めてまいりました。

後方での入力作業が自動化されることで、営業店の業務効率化とペーパーレス化が進展し、生産性の向上に大きく寄与しています。



店頭タブレットによる事務効率化のイメージ



●デジタル技術活用・開発への取り組み

急速に進歩している生成AIやスマートフォンアプリの技術を積極的に取り入れるべく、組織横断的にデジタル技術の活用・開発を進めています。パブリッククラウドに当行アカウントを設定し、既存の生成AIモデルと接続して対話しながら情報整理・生成を行うチャットツールを開発中であり、将来的には行内情報検索等への利用をめざしています。

また、行内向けスマートフォンアプリの開発の内製化にも取り組んでおり、「アイデアソン」*の開催等により職員の声を集めることで、更なる業務効率化につながるアプリの開発に取り組んでまいります。

※新しい発想や解決策を生み出すことを目的に多様な参加者を集め、短期間で集中的にアイデアを募集するためのイベント

◆重点分野⑤ DX人材の育成・採用

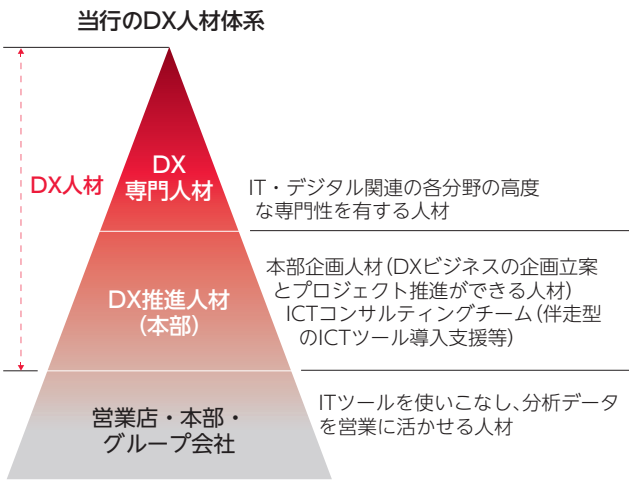
DX戦略を推進するための人材育成を体系的に行うため「DX専門人材」「DX推進人材」の類型を設けており、KPIである「DX人材の創出+10名(2022年度末比)」に対して+5名(2024年度末)となっています。

日進月歩のデジタル技術の進化に対応すべく、現在定めている期待役割や育成体系のほか、人事制度も含めたDX人材育成体系全体の見直しを進めています。

見直しの方向性	マインドセットの変革に向けた全職員向け研修の充実化
	管理職の積極的な関与を促進するための管理職向け研修の新設
	個々の業務に則した期待役割・スキルの設定

生成AIチャットツールの具体例

ユースケース	易	難易度	難
壁打ち・下書き	企画書、提案資料、会議資料	融資稟議書・付属資料作成	
翻訳・要約	議事録、外国語翻訳、文章添削		
調査・研究	業界調査、法令・規制調査、企画案、その他各種情報	行内情報検索(社内規定、顧客情報、経営情報等)	



◆重点分野⑥ 新規ビジネスの創出

2024年8月より「114デジタルサイネージ広告サービス」の取扱いを開始しました。銀行窓口を利用されるお客さまに向けて、香川県内の営業店に設置したデジタサイネージにより、当行のお客さまや自治体のみなさまの商品やイベントのPR、地域情報の発信にご活用いただくことができます。

今後は、当行とグループ会社が保有するデータ及びシステムを活用した新規ビジネスの創出に努めてまいります。

PICK UP !! 事業性融資の電子契約サービスを導入！

2024年11月、事業性融資を対象とした電子契約サービス「百十四銀行MyPageサービス(事業性融資)」を導入しました。お客さまは時間と場所を選ぶことなく契約が可能となるほか、印紙代や署名・捺印や印鑑証明書等の必要書類も不要となる等、大幅な業務効率化につながります。

署名・捺印
不要



印紙
不要

当行グループは、気候変動及び環境課題への取り組みを重要な経営課題の一つとして捉え、TCFD提言(気候関連財務情報開示タスクフォース)^{*}に賛同のうえ、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めています。



※気候変動を世界的課題と位置付け、金融安定理事会（FSB）によって2015年に設立された国際的な支援組織。金融市場安定化の観点から、気候変動のリスクと機会に基づく財務面への開示を提言している。

TCFD提言への取り組み

◆ ガバナンス

当行グループは、「百十四銀行 環境方針」にて環境負荷の軽減と環境保全に取り組むお客さまを支援するとともに、持続可能な社会の実現に貢献することを明文化しています。気候関連リスク・機会についてのガバナンスは、P25「百十四グループマテリアリティ」をご参照ください。



「百十四銀行 環境方針」はコチラ



◆ 戦略

当行グループは、マテリアリティの一つとして「気候変動等、環境課題への取り組み」を掲げており、中長期的な目線でお客さま・地域の気候変動対策や脱炭素社会への移行を支援することが、金融機関にとってビジネス機会の創出・拡大につながると認識しています。当行は、気候変動に伴うリスクと機会が事業活動に与える影響を認識し、適切なリスク管理を行うとともに、お客さま・地域の低炭素社会への移行を支援するために、金融・非金融の両面から様々なソリューションを提供しています。

● 当行グループが認識する機会及びリスク

種類		想定される事象と影響	時間軸 [*]
機会		●再生可能エネルギー事業へのファイナンス ●お客さまの温室効果ガス排出削減支援 ●環境負荷軽減を目的としたサービスの提供等	短期～中期 短期～長期 短期～中期
リスク	移行リスク	●気候関連の政策・規制強化 ●脱炭素に向けた技術革新の進展等の影響を受けるお客さまに対する信用リスクの増加等	中期～長期 中期～長期
	物理的リスク	●異常気象に伴うお客さまの資産の毀損 ●事業活動の停滞による信用リスク及び当行の営業店舗等の損壊等によるオペレーショナルリスクの増加	中期～長期 中期～長期

※短期：3年、中期：10年、長期：30年

● 気候変動に伴う「機会」への対応

お客さまの脱炭素経営や環境配慮に向けた取り組みへの対応として、ファイナンス商品のラインナップ充実及び、地域の脱炭素化支援サービスの提供に取り組んでいます。

環境課題解決に向けたファイナンス	114グリーンローン、114ソーシャルローン、114サステナビリティ・リンク・ローン 114ポジティブインパクトファイナンス
地域の脱炭素化支援	114脱炭素コンサルティングサービス 百十四カーボンニュートラル取組支援パッケージ

● 気候変動に伴う「リスク」への対応

当行では気候変動による財務影響について、定量的なシナリオ分析を実施しています。2024年度に実施した以下の分析の結果、物理的リスク・移行リスクによる財務影響は限定的であると評価しています。ただし一定の前提条件を仮定した分析であることから、引き続き分析手法の高度化や対象範囲の拡大に取り組んでまいります。

種類	移行リスク	物理的リスク
シナリオ	IEA（国際エネルギー機関）の2℃シナリオ及び1.5℃シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の2℃シナリオ及び4℃シナリオ
分析手法	炭素税が導入された場合の与信先（ポートフォリオ）の状況等を分析し、当行財務への影響度を試算	当行営業地域全域で2050年までに想定される大規模水害による与信先（ポートフォリオ）への影響を分析し、当行財務への影響度を試算
分析対象	電力・ガス・海運	当行全与信先
対象期間	2050年まで	2050年まで
分析結果	与信費用増加額：最大約32億円（累計）	与信費用増加額：最大約23億円（累計） 営業店舗等の損失影響額：最大5億円（累計）

● 炭素関連資産

TCFDが開示を推奨する炭素関連資産^{*}の当行貸出残高に占める割合は42.0%（2025年3月末）です。

今後も当該セクターとのエンゲージメントを通じて、サステナブルファイナンスの他、脱炭素に向けた様々なソリューションの提供等に取り組んでまいります。

※環境省の業種対応表に基づく、エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物セクター(再生可能エネルギー事業を除く)向け貸出

◆ リスク管理

気候変動に起因する移行リスクが、当行の事業運営、戦略、財務計画に大きな影響を与えることを認識し、これらのリスクを管理する体制の整備を進めています。なお、当行グループは環境及び社会の課題解決に向けた責任ある投融資先の方針を明文化することを目的に、以下の通り「環境及び社会に配慮した投融資方針」を制定しています。

「環境及び社会に配慮した投融資方針」

株式会社百十四銀行は、環境及び社会の課題解決に向けた事業を支援するとともに、負の影響が大きい事業や事業者との取引については、その影響の軽減・回避につとめます。

1.気候変動リスクを低減する又は社会課題の解決につながる次の事業等を積極的に支援します。

- ・再生可能エネルギー事業など脱炭素社会の実現に向けた事業
- ・水資源や森林資源の保護など生物多様性保全に向けた事業
- ・防災・減災、及び感染症予防・拡大防止に向けた事業

2.環境及び社会に対する負の影響が大きい次の事業者に対する投融資には取り組みません。

- ・石炭火力発電所の新規建設事業
ただし、国のエネルギー政策に沿っており、環境負荷を考慮した厳格な基準を満たす事業については、個別の案件毎の特性等を勘案のうえ慎重に対応します。
- ・違法な伐採を行っている森林伐採事業者、及び人身売買・強制労働・児童労働等の人権侵害に関与している事業者
なお、パーム油農園開発事業者については、国際認証等の取得状況や先住民・現地社会とのトラブル等を十分に考慮するなど、慎重に対応します。
- ・核兵器、クラスター弾、生物化学兵器など非人道的兵器の開発・製造を行う事業者

気候変動等、環境課題への取組み

◆ 指標と目標

● CO₂排出量の長期削減目標

気候変動リスクの低減に向けて、政府が掲げる2050年カーボンニュートラルの実現に貢献することを目的に、事業活動を通じて発生するCO₂排出量の長期削減目標を設定しています。

目標の達成に向けて、環境に配慮した営業車両の導入や再生可能エネルギーの利用のほか、当行が所有する太陽光発電設備(香川県さぬき市津田)で発電した電力の自己活用等、様々な取組みを行ってまいりました。

2024年度の当行グループ全体の削減実績は、2013年度比55.1%(単体削減実績59.3%)と、順調に推移しています。

なお、削減の進捗が順調であったことから、2024年度より、CO₂排出量削減目標の対象を当行グループ全体に拡大するとともに、2030年度の削減目標を2013年度比75%削減へと上方修正しました。



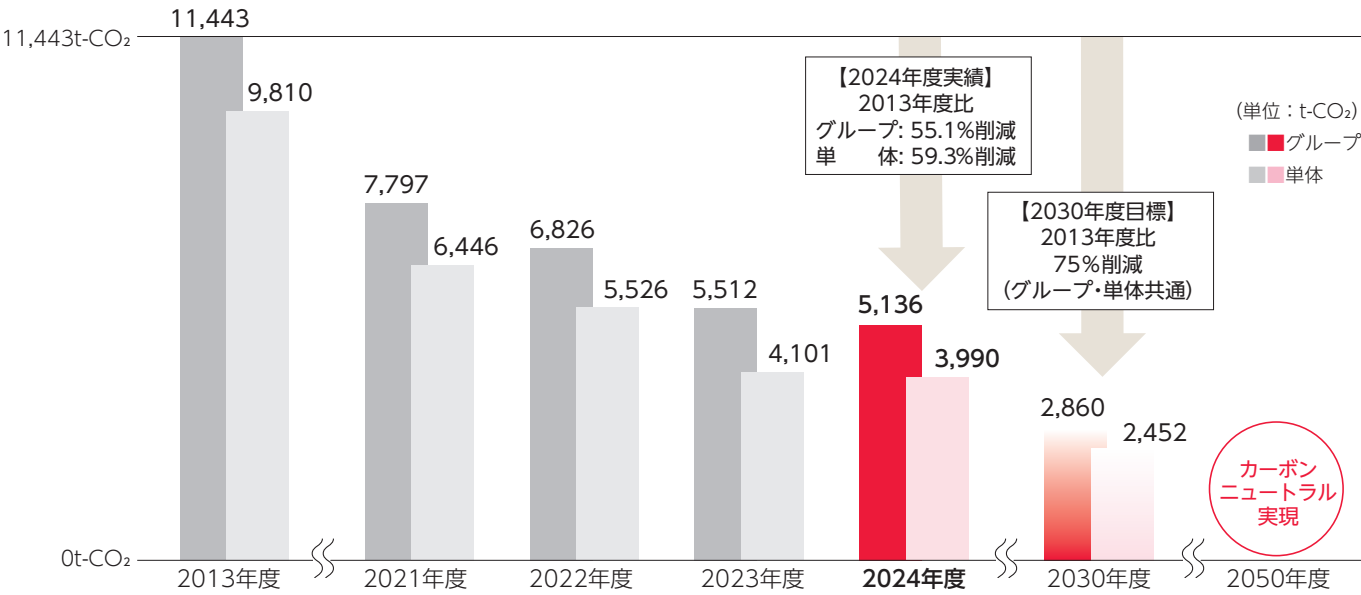
当行が自己活用する太陽光発電設備
(香川県さぬき市津田)

百十四 グループ 目標	定義	Scope1及びScope2※に該当するCO ₂ 排出量
	目標	【中間目標】 2030年度までに2013年度比75%削減 【最終目標】 2050年までにカーボンニュートラル実現

※ Scope1：当行自身が燃料（ガソリン等）を燃焼等することにより直接的に発生するCO₂排出量
Scope2：他社から供給された電気等を使用することにより間接的に発生するCO₂排出量

実績		Scope1 (直接的排出)	Scope2 (間接的排出)	合計	削減率 (2013年度比)
	2024年度	889t-CO ₂	4,247t-CO ₂	5,136t-CO ₂	▲55.1%
	(うち単体)	548t-CO ₂	3,442t-CO ₂	3,990t-CO ₂	▲59.3%

CO₂排出量 (Scope1及びScope2)



<第三者検証の取得について>

CO₂排出量の算定・開示にあたり、数値の信頼性を確保するため、2023年度排出量実績については一般財団法人日本品質保証機構による第三者検証を取得しています。2024年度実績については対象範囲をScope1、2に加えScope3の一部に拡大のうえ同検証の取得に向けた手続きを行っています。

● 脱炭素社会に向けた移行計画

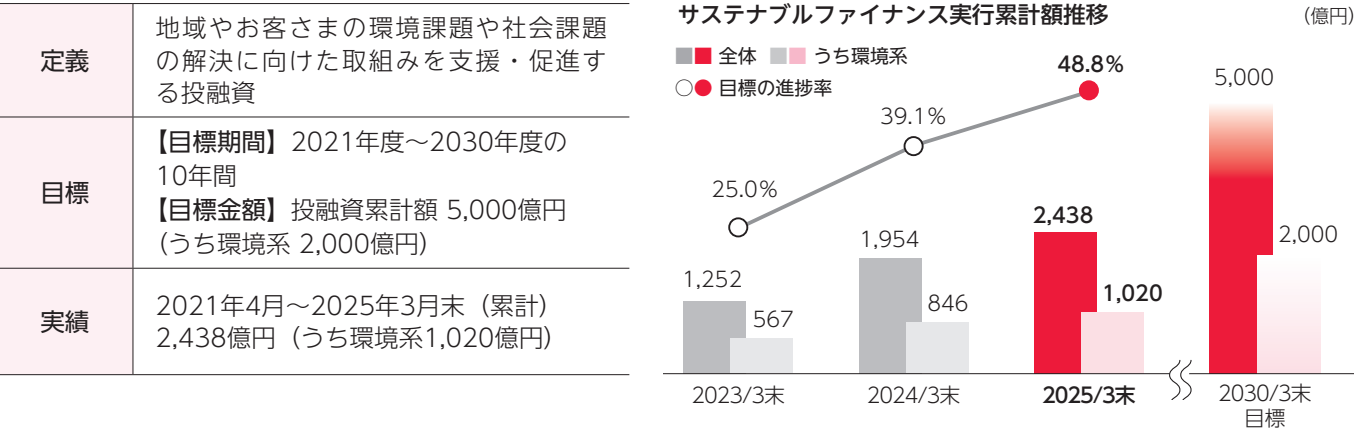
当行グループは、組織を挙げてカーボンニュートラルに向けた取組みを進めるとともに、地域のお客さまのCO₂削減に対するエンゲージメントを牽引することを目的に、脱炭素社会に向けた移行計画を策定しています。

「百十四グループの移行計画」はコチラ



● サステナブルファイナンスの長期目標

投融資を通じて地域やお客さまのサステナビリティ向上に向けた取組みをサポートするため、当行が実施するサステナブルファイナンスを以下の通り定義し、設定している長期目標の達成に向けて取組みを進めています。



● Scope3排出量把握への取組み

Scope1及び2に加え、2021年度より排出量の算定対象にScope3「カテゴリ1～14」を追加、2023年度からは、算定対象をScope3「カテゴリ15」まで拡大しました。

CO₂排出量実績 (Scope3)

(単位：t-CO₂)

算定項目		2024年度
1. 購入した製品・サービス	コピー用紙、データ通信費、郵便料金、図書新聞、文房具等	3,133
2. 資本財	事業用建物、動産、ソフトウェア	7,212
3. Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	購入した電気・蒸気、燃料の上流側の排出	598
4. 輸送・配送（上流）	送料（他社輸送、当行が荷主）	736
5. 事業から出る廃棄物	廃棄物全般	340
6. 出張	雇用者の出張	252
7. 通勤	雇用者の通勤	897
8～14. リース資産(上流)、輸送(下流)、販売製品加工 等	(該当なし)	(該当なし)
小計（除カテゴリ15）		13,168
15. 投資	事業法人向け融資	6,999,774
合計		7,012,942

Scope3の算定方法、排出係数等は「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」を使用。

気候変動等、環境課題への取組み

Scope3カテゴリ15(投融資)について

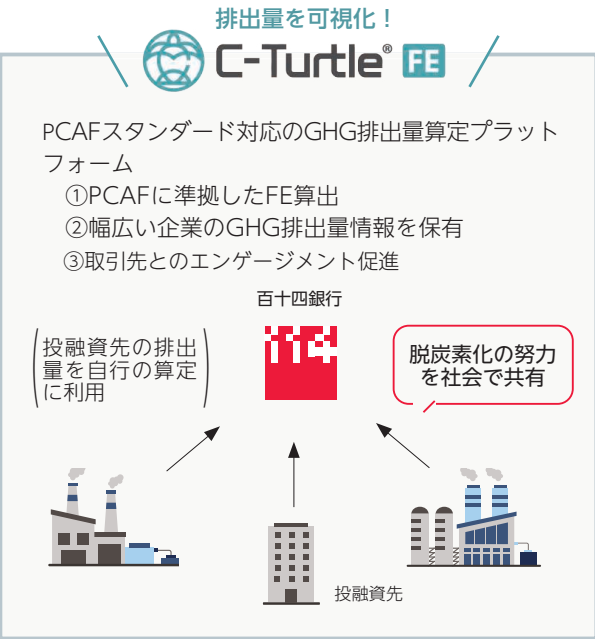
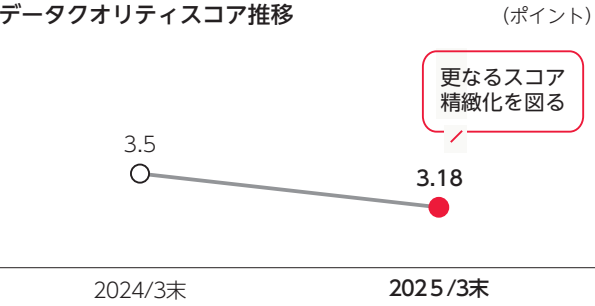
金融機関にとって投融資による間接的な排出量はScope3の大きな割合を占めており、当行の気候変動への取組みにおいて重要な指標と考えています。当行では、カテゴリ15(投融資)にかかる排出量について、PCAFスタンダード*に基づく排出量の算定に取り組んでいます。

※国際的なイニシアティブであるPCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials) スタンダードが作成した、金融機関の投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量を計測・開示する基準

算定対象	事業法人向け融資 ※国内事業者を対象とし、プロジェクトファイナンスを除く、財務データ不足先を除く
算定手段	PCAFスタンダードに基づき、融資先各社毎に、以下の算式で算定 融資先にかかる排出量* (ファイナンスドエミッション<FE>) = 融資先の排出量 × 融資先への当行の融資残高 融資先の資金調達総額 ※2024年度実績についてはNTTデータが提供する算定ツールC-Turtle® FEにより算定
排出量の把握	融資先各社の排出量はボトムアップ・トップダウン方式を併用して算出 ・ボトムアップ方式：各社が開示する排出量を利用 ・トップダウン方式：各社の売上高に、業種に応じた平均的な排出係数 (環境省排出原単位データベースを利用)を掛け合わせて推計
基準日	2025年3月末時点
データクオリティスコア	3.18(データ品質を測る尺度であり、スコア1に近づくほど品質が高い)
カバー率	百十四銀行単体の事業法人向け融資の88%

セクター	融資残高 (百万円)	排出量*1 (t-CO ₂)	<参考> 炭素強度*2 (t-CO ₂ /百万円)
石油及びガス	37,590	147,320	3.9
石炭	1,653	8,962	5.4
電力ユーティリティ	96,880	671,026	6.9
航空貨物	1,411	3,375	2.4
旅客空輸	753	7,702	10.2
海上輸送	118,207	863,620	7.3
鉄道輸送	20,003	526,463	26.3
トラックサービス	74,752	157,617	2.1
自動車及び部品	42,391	61,348	1.4
金属・鉱業	44,527	311,332	7.0
化学	70,294	215,295	3.1
建設資材	15,200	309,635	20.4
資本財	380,697	1,519,158	4.0
不動産管理・開発	193,711	66,264	0.3
飲料	1,988	2,423	1.2
農業	7,853	151,633	19.3
加工食品・加工肉	42,327	269,330	6.4
製紙・林業製品	43,689	222,606	5.1
その他	859,220	1,484,663	1.7
総計	2,053,147	6,999,774	3.4

※1 当行融資先にかかる排出量
※2 融資額1百万円あたりの排出量として、融資による間接的な排出量のインパクトの大きさを表す



2024年度の主な取組み内容

◆ 環境負荷低減への取組み

● 高松市との脱炭素社会の実現に向けた連携協定締結

高松市が提唱する“2050年「ゼロカーボンシティ」実現”に向け、当行が持つソリューションやネットワークを活用し、ともに脱炭素社会の実現をめざします。第一弾の施策として地域の中小企業さまを対象にカーボンニュートラル実現に向けたセミナーを開催しました。



● ZEB認証の取得

新築いたしました東かがわ営業部(右図)及び三島支店は、高効率な設備採用による「省エネ」、太陽光発電による「創エネ」等によりエネルギー消費量をネットゼロにする『ZEB*』認定を取得しました。



※Net Zero Energy Buildingの略称

● 「調達・購買に関する方針」の制定

2024年8月に、環境負荷低減への取組みを推進し、気候変動、生物多様性等の環境問題の抑制や緩和に資するサプライヤーとの取引、調達・購買につとめることを定めた「調達・購買に関する方針」を制定しました。

◆ 生物多様性への取組み

気候変動に関する取組みだけでなく、生物多様性に関する取組みも持続可能な社会を実現する上で重要な課題として捉えています。2024年4月に参画した「TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース) フォーラム」を通じて、国際動向の把握や情報の収集につとめ、自然関連の財務情報開示や地域の気候変動への対応、自然環境保護につとめてまいります。



国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)、国連開発計画(UNDF)、イギリスの環境NGO Global Canopy、及び世界自然保護基金(WWF)により2021年6月に正式に発足した、自然資本や生物多様性に関連した幅広い情報開示の枠組みの開発・提供をめざす国際イニシアティブ。

● 「百十四の森」づくり活動

2004年に開催された「みどり創生in直島」への参加をきっかけとして、2008年から毎年、森林保全活動に取り組んでいます。2024年11月の活動では、当行及び四国アライアンス行41名の職員とその家族で除間伐を行いました。



以上のとおり、2024年度においても様々な取組みにつとめた結果、CDP*より、8段階中3番目となる「B」評価を取得しました(前年度よりワンノッチアップ)。



※環境に対する企業の取組状況を評価する国際NPO

PICK UP !! 「瀬戸内渚フォーラム」へ参画！

海水の浄化や海洋生物の多様性維持、海岸線の保全等、重要な役割を果たす藻場の再生を起点に、地域で協働し、長期的な目線で瀬戸内海の豊かな海の保全を図ることを目的に、「瀬戸内渚フォーラム」に参画しています。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当行は、取締役会、監査等委員会制度を軸として「サステナビリティ委員会」「収益管理委員会」「リスク管理委員会」「コンプライアンス委員会」等を有効活用し、組織横断的な事項に迅速に対応することで、コーポレート・ガバナンスの実効性確保につとめています。

WEB コーポレート・ガバナンスの実効性を確保するための基本的な考え方や運営方針等を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」はコチラ

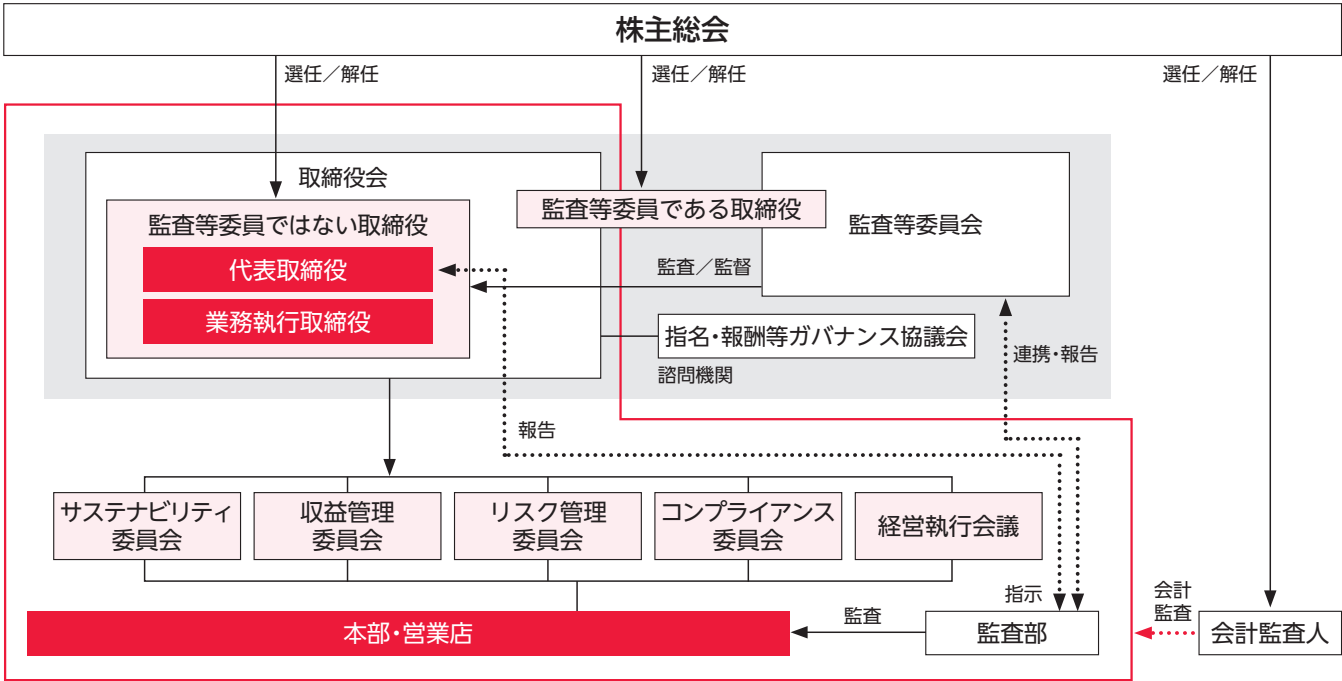


コーポレート・ガバナンス体制の概要

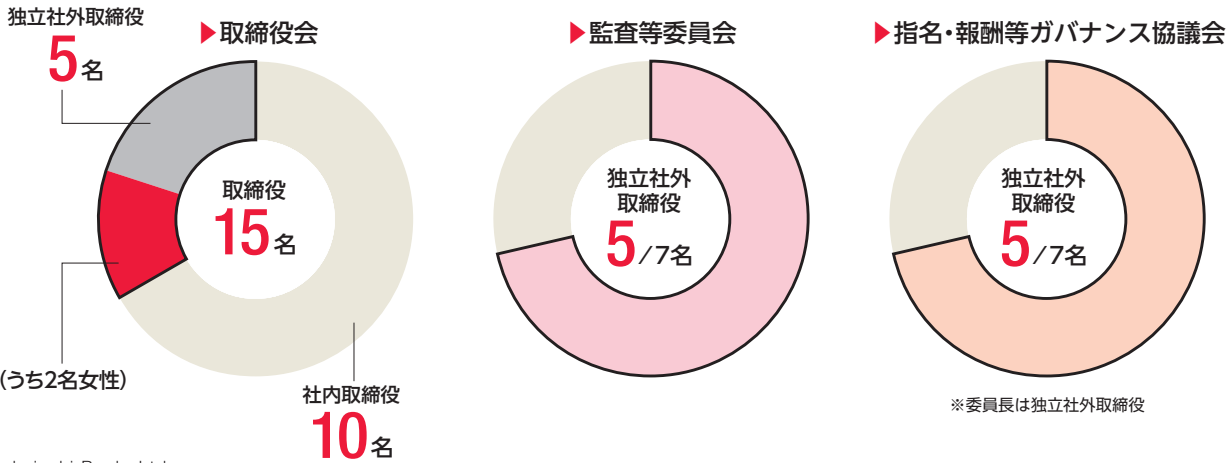
当行は、監査等委員会設置会社を採用し、監査等委員である取締役への取締役会における議決権の付与を通じて、取締役の職務執行に対する監査・監督機能の強化を図っています。また、ガバナンス態勢の客観性及び透明性向上を目的に、委員の過半数が独立社外取締役で構成される「指名・報酬等ガバナンス協議会」を設置しています。

更に、執行役員制度を導入しており、取締役会で選任された執行役員が業務執行を担当し、業務執行に係る重要な事項については、常務執行役員以上をメンバーとする「経営執行会議」及び組織横断的な事項に迅速に対応するために設置している「サステナビリティ委員会」「収益管理委員会」「リスク管理委員会」「コンプライアンス委員会」等において協議・決定する体制としています。

コーポレート・ガバナンス体制図



各会議体の構成



取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）8名、監査等委員である取締役7名（うち社外取締役5名）で構成されています。取締役の選任にあたっては、事業環境及び経営戦略等をもとに当行が期待する専門性・スキルに基づき選定し、当行グループの持続的な発展に資するスキルバランスが取締役会全体で保持されるよう配慮しています。また、その構成について、ジェンダー、国際性、職歴及び年齢等の多様性に留意することとしています。原則として毎月1回開催し、法令または定款で定められた事項のほか、経営に関する重要事項について決議するとともに、取締役の業務執行を監督しています。

取締役会の実効性評価

当行では毎年度、取締役全員を対象にアンケートを実施し、その集計結果の分析に基づいて取締役会の実効性を評価しています。2024年度のアンケートは、取締役会の構成や運営、経営戦略への関与、取締役の選解任・報酬、イノベーションへの対応など、取締役会がその役割・責務を果たすうえで重要と考えられる事項について実施しました。取締役会は、評価により洗い出された課題の改善に取り組むことで、取締役会の実効性の向上につとめています。

2023年度の評価結果	2024年度	2024年度の取組み	2024年度の評価結果
① 長期ビジョン、中期経営計画の目標達成に向けた実効性ある進捗管理への関与 ② 株価やサステナビリティ関連指標などの経営指標を活用した議論 ③ 女性や若手など多様な経営人材層の育成に向けた計画的な取組み		● 取締役会では中期経営計画やサステナビリティ計画の進捗状況報告に基づき議論を実施 ● 中長期的な戦略に沿った本部組織改正や子会社設立等の施策を施行 ● 次期中期経営計画策定も見据え、当行のトップリスクを議論し特定 ● 経営指標改善や株価上昇に向けた施策を検討するため、ロジックツリーを用いた議論を実施 ● 役員報酬体系を見直し、サステナビリティ関連財務指標の項目追加等を実施 ● CO₂排出量長期削減目標を見直し ● 頭取や役員によるタウンホールミーティングを複数回開催し、意見交換を実施 ● 女性や若手人材を経営職・管理職に積極的に登用	● 現中期経営計画で掲げたKPIは概ね順調に進捗 ● 認識したトップリスクを踏まえ、当行の将来のあり方についてさらなる議論が必要 ● 経営陣の想いを行員が共感し、行動に繋げていくためのさらなる取組みが必要 ● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、取締役会等においてさらなる議論が必要 ● 当行初の女性執行役員2名登用を決定 ● 女性管理職比率、女性役席者比率は上昇 ● スキル・マトリックスを意識した計画的な人材育成、登用が必要
2024年度に認識された課題			
① 創業150周年(2028年)の先を見据えたモードチェンジを実現する成長戦略を検討する ② 成長戦略実現に向けた次期中期経営計画(2026-2028)策定過程では経営指標・株価を意識した議論を行う ③ 後継者育成方針を見直し、多様な経営人材層育成に向けて計画的に取り組む ④ AI活用・DXを推進し、業務改善やイノベーション実現に向けて取り組む			

取締役会のスキル・マトリックス

氏名	社内取締役：高度な専門性または業務経験を有する分野 社外取締役：高度な見識を有し、特に専門性が発揮できる分野						
	企業経営/ 経営戦略	財務/会計	リスク管理/ コンプライアンス/ 法務	人的資本/ DE&I	ICT/ デジタル	サステナビリティ/ 地方創生/ コンサルティング	市場運用/ 国際業務
取締役	綾田 裕次郎	●	●	●		●	●
	森 匡史	●	●	●	●	●	
	豊嶋 正和	●	●	●	●	●	●
	多田 和仁	●	●			●	●
	菅 弘		●			●	
	岩根 正明	●	●	●		●	●
	小田 英城		●	●		●	●
	岩瀬 徹也	●	●	●	●	●	●
	佐久間 達也	●	●	●	●	●	
	對馬 敬生	●	●	●		●	
	山田 泰子		●	●		●	
	藤本 智子		●	●		●	
	小西 範幸	●	●	●		●	
	丸森 康史	●	●	●		●	●
	鬼頭 誠司	●	●	●	●	●	

(各スキル項目を満たす基準等)

期待する分野 (スキル)	各スキル項目を満たす基準
企業経営/ 経営戦略	経営トップや経営戦略、サステナビリティ経営、経営管理、コーポレートガバナンス、内部統制の統括部門、またはそれらに準ずる部門を経験するなどして、企業経営・経営戦略・コーポレート・ガバナンスについての高い見識を有している。
財務/会計	財務・経理・主計部門、またはそれらに準ずる部門を経験しているほか、公認会計士・税理士資格等を有するなど、財務・会計についての高い見識を有している。
リスク管理/ コンプライアンス/法務	リスク管理部門、コンプライアンス統括部門、融資審査部門、またはそれらに準ずる部門を経験しているほか、弁護士資格を有するなど、リスク管理・コンプライアンス・法務についての高い見識を有している。
人的資本/ DE&I	人事部門、組織トップとしての運営、またはそれらに準ずる部門を経験しているほか、大学等で教育に従事するなどして、人的資本・DE&Iについての高い見識を有している。
ICT/ デジタル	システム部門、デジタル分野の戦略の企画立案部門、またはそれらに準ずる部門を経験するなどして、ICT・デジタルについての高い見識を有している。
サステナビリティ/ 地方創生/コンサルティング	営業部門（営業店長の経験を含む）、コンサルティング部門、サステナビリティ・地方創生施策を企画立案する部門、企業支援部門またはそれらに準ずる部門や行政機関等での実務経験があるなどして、サステナビリティ・地方創生・コンサルティングについての高い見識を有している。
市場運用/ 国際業務	有価証券運用部門、国際業務部門またはそれらに準ずる部門を経験するなどして、市場運用・国際業務についての高い見識を有している。

(注) 上記スキル・マトリックスは各取締役が有するすべての専門性と経験を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

●監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役7名(うち社外取締役5名)で構成されています。原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催し、取締役の職務の執行を監査・監督しています。

2024年度開催回数	13回	構成員の出席率	100%
＜2024年度の主な審議事項＞			
●監査方針・監査計画の策定			
●監査報告書の作成			
●監査等委員以外取締役の選任・報酬に関する意見決定			
●会計監査人の選任			
●会計監査人の報酬等に関する同意			
●定時株主総会への付議議案内容の監査			
等			

●指名・報酬等ガバナンス協議会(任意の委員会)

指名・報酬等ガバナンス協議会は、頭取、監査等委員会委員長及び独立社外取締役5名で構成され、委員長を独立社外取締役としています。原則として年2回以上開催し、取締役会の諮問機関として、取締役候補者の指名及び取締役の解任、代表取締役の指名・解職、監査等委員ではない取締役の報酬等及び、その他ガバナンス及び経営上の重要な事項に関する審議を行い、取締役会はその答申の内容を尊重することとしています。

2024年度開催回数	10回	構成員の出席率	97%
＜2024年度の主な審議事項＞			
●サクセッションプランに基づく候補者選抜アンケート結果			
●次年度以降の体制構築に向けた考え			
●経営目標見直しに伴う役員報酬体系の一部改定			
●取締役会実効性評価アンケートの実施及び結果概要			
●後継者育成方針の一部改定			
等			

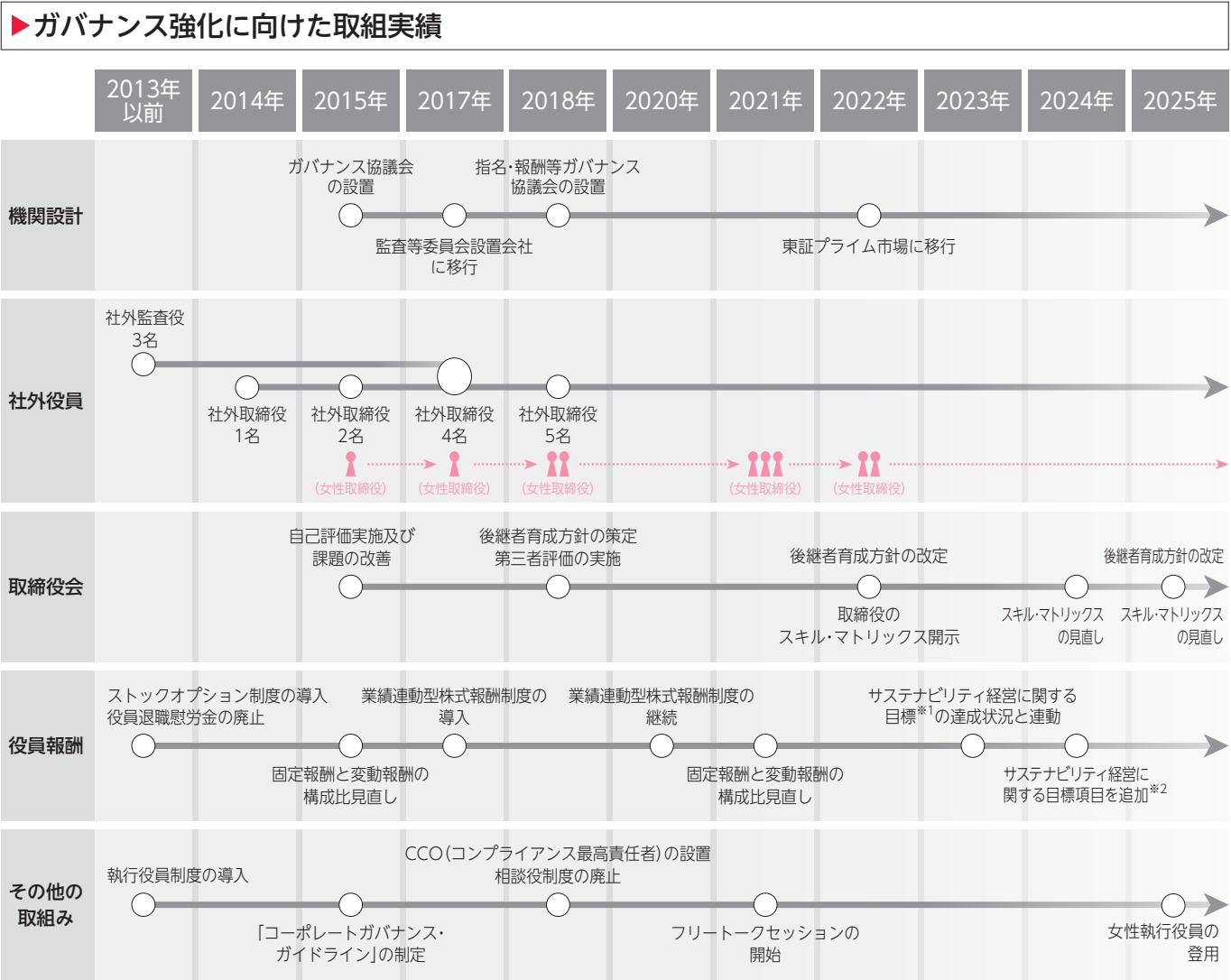
●社外取締役の選任理由

氏名 (就任年月)		選任理由	出席状況(2024年度)	
			取締役会	監査等委員会
	山田 泰子 (2019年6月)	香川県に入庁後、環境・福祉・会計等の部署で要職を歴任し、地方行政における豊富な経験と、地方創生や財務会計等についての専門的知識を有し、人格、見識ともに優れています。	12／12回	13／13回
	藤本 智子 (2021年6月)	弁護士としての高い専門性を備えたうえで、香川地方労働審議会委員や高松市環境審議会委員等の公職を歴任してきたことから、法律家としての観点のみならず、行政の現場で培った多様な視点、発想も持ち合わせており、人格、見識ともに優れています。	12／12回	13／13回
	小西 範幸 (2022年6月)	学識経験者として会計・監査・ガバナンスや地方創生等についての高い専門的知識を備えたうえで、青山学院大学副学長や国際会計研究学会会長等の要職をつとめ、人格、見識ともに優れています。	12／12回	13／13回
	丸森 康史 (2023年6月)	株式会社三菱UFJ銀行及び三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社等の経営者としての豊富な経験と、金融や財務会計、コンサルティング業務等に関する専門的知識に加えて、地方銀行の社外監査役の経験も有し、人格、見識ともに優れています。	12／12回	13／13回
	鬼頭 誠司 (2024年6月)	日本生命保険相互会社及びニッセイ情報テクノロジー株式会社等の経営者としての豊富な経験と、金融、法務、コンプライアンス、リスク管理、システム等の豊富な知識を有し、人格、見識ともに優れています。	9／9回	9／9回

●社外取締役のサポート体制

監査等委員である社外取締役を補佐する体制として、専属の使用人を配置した「監査等委員会室」を設置しております。取締役会の実効性確保と円滑な運営を図ることを目的に、タブレットの配布や議案の事前説明を行っています。また、自由闊達な意見交換を目的に、社外取締役と行内取締役、執行役員、部室店長等が参加する非公式な会議体として「フリートークセッション」を随時開催しています。

フリートークセッション	2024年度開催回数 5回
＜2024年度の主なテーマ＞	
●ハラスメントに係る組織対応について	
●野村證券株式会社との包括的業務提携	
等	



※1 CO₂排出量削減(E)・女性役員比率向上(S)・政策保有株式削減(G)
※2 サステナブルファイナンス実行額(E)・エンゲージメントスコア(S)

●後継者育成計画

当行は、取締役頭取に至るまでの経営層の育成に関する基本的な考え方及び後継者に求められる要件等を定めた方針を制定しています。取締役会は、経営の持続性を確保するためには、計画的な後継者育成が重要であることを認識し、指名・報酬等ガバナンス協議会の支援を受けて、その育成状況を監督しています。なお、取締役に加え、部室長、支店長等のマネジメント層を対象に、ステークホルダーからの信頼を得るために必要な倫理観や人間力、教養の質の向上を図り、役職員共通の価値観を醸成することを目的とした「経営勉強会」を開催する等、将来の経営層の育成に向けた取組みを行っています。

●取締役の報酬等

当行の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等は、「基本報酬」、「賞与」及び「業績連動型株式報酬(役員報酬BIP信託)」を主な構成要素とし、各報酬の割合は、各取締役に企業価値向上へのインセンティブが働くよう配意して決定しています。「賞与」については、単年度の業績に対する取締役の責任を明確にすることを目的とした親会社株主に帰属する当期純利益の達成状況に加え、長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促進し、地域の環境・社会価値と当行グループの経済価値の両立をめざす一環として、サステナビリティ経営に関する目標指標の進捗状況により変動する役位別支給額を定めています。

●役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数
(2024年4月1日～2025年3月31日)

役員区分	員数 (人)	報酬等の 総額 (百万円)	固定報酬		業績連動報酬
			金銭報酬		非金銭報酬
			基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬
取締役(監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	10	319	192	70	57
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	2	39	39	—	—
社外役員	6	39	39	—	—

(注) 1. 「員数」及び「報酬等の総額」には、2024年6月27日開催の第155期定時株主総会主終結の時をもって退任した取締役3名を含む
2. 社外役員は社外取締役(監査等委員) 6名
3. 「業績連動報酬」の額には、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額及び株式報酬費用を記載
4. 当行の使用人を兼ねている会社役員は該当なし
5. 該当事業年度において連結報酬等の総額が1億円以上である役員は該当なし

社外取締役インタビュー



「Give, Give and Give」の 精神とともに成長し続ける地方銀行へ

社外取締役
丸森 康史

Q1 当行のコーポレート・ガバナンスについての評価をお聞かせください。

取締役会では、様々な知見や経験を持つ社外取締役が、健全な懐疑心を持って活発に議論に加わっており、執行側も、我々社外取締役の提言を真摯に受け止めてくれていることから、当行のガバナンスは有効に機能していると考えます。

当行の社外取締役に就任する時に「なるべく多くの職員の方と自由に話せるように」とお願いし、部長や支店長等とお話する機会を設けていただいたことから、行内の様々な立場の方とコミュニケーションが取れていると感じております。今後はグループ会社の方々ともお話しする機

会をいただいておりますので、グループ全体の内部統制の観点から、更なる伸びしろを見つけていきたいと思っております。

2025年4月に女性執行役員2名が誕生しました。当行のサクセッションプランは、かなり先までの候補者がリストアップされ、私たち社外取締役も早い段階から情報を共有する等、きめ細やかな運営がなされていると思っております。マネジメント層の育成にも力を入れていると感じておりますので、将来の幹部候補となる層が厚くなり、順々に登用される循環が続いてほしいと考えております。

Q2 新頭取体制1年目を振り返って、百十四グループにどのような「変化」を感じられておりますか？

経営者は色々なキャラクター、考え方を持っている人がいて良いと思っていますが、当行の代々の経営者に共通するのは、「三方良し」の精神をベースに持っておられるところだと思います。その中でも森頭取は、これまで受け継がれてきた精神を大切にしつつ、変化が激しい時代の中で何が求められているかを考え、失敗を恐れない「実践力」

「スピード感」を重視しているような印象を持っています。行員の皆さまにもそういったことを期待しているのではないかと感じており、森頭取の信念やスタイルを応援しています。

また、森頭取は当行の卓球部の応援のために、自ら北海道まで足を運ぶような「熱いハートを持つ人」です。私は

前職の三菱銀行（現三菱UFJ銀行）時代に、「支店長は頭取の名代である」と訴えてきました。当行では昨年度よりタウンホールミーティングを開催し、若手行員を対象に森頭取自ら熱い想いを伝えて廻る機会を創っており、それは

それでももちろん重要なことですが、支店長や部長も頭取の名代として、熱い気持ちをお客さまや部下に伝える“伝道師”であることを認識し、その役割を果たしてほしいと思います。

Q3

中期経営計画「創ろうイ・イ・ヨリ」の2年間の進捗について、どのように評価していますか。また、最終年度と次期中期経営計画に向けて期待することについて教えてください。

金利のある世界に移行したこともあり、経営目標については今のところ順調に進捗していますが、戦略を遂行するための人材を持続的に確保できるかが課題であると考えます。

金利をはじめ様々な環境の変化によって、お客さまとの重要な接点である店舗の在り方についても丁寧な議論していく必要があると考えます。また、個人のお客さまの預り資産業務に関しては、野村證券株式会社との業務提携により新たなフェーズに入っていきますが、それぞれの役割を明確に定義し、これまで以上に存在感を発揮しながら、主体的に地域のお客さまのライフプランのサポートに取り組

む態勢整備が重要です。

様々な環境の変化に対応していくためには、幅広い経験を積んだうえで、特定分野で強みを持つ人材を育成していくことが求められます。現中期経営計画がスタートしてから、新たにグループ会社3社を設立していますが、いずれも40代の若い行員が社長に就任しております。変化が激しい時代ですので、その流れに取り残されないためにも、彼ら・彼女らの感性にも頼り、適所適材の人材配置を実現することが次期中期経営計画を検討するうえでの最も重要な課題ではないでしょうか。

Q4

今後、百十四グループが企業価値を高めていくためにはどのようなことを意識する必要があると考えておられますか。また、これまでの経歴等からどのように関与していく考えですか？

私の今までの経験では、投資家や株主の視点における「企業価値」とは、主に業績や期待成長率の向上による株価上昇と株主還元の強化であると考えます。IR・SR活動を通じて投資家や株主とコミュニケーションを図り、当行が持つ魅力やポテンシャルの発信を一層強化することで、当行株式が超長期的に保有される銘柄になれば良いと思います。

私はかつての上司から教えられた「Give, Give and Give」という言葉を大切にしております。お客さまに尽くすだけでなく、お客さまの期待を超えるものを提供する、その結果、百十四グループのファンが増え、企業価値が高まるという好循環が生まれればと思います。そのためには、例えば、強みとしている海事産業向け貸出について、従来のままで満足せず、新たな付加価値をプラスするための発想の転換や、地域活性化に資する企業の新しい動

きを、銀行グループとして、主体的に支援していく取組みも必要になってくるでしょう。それによって得られた収益の一部を、若手・中堅の人材育成に再投資し、さらなる好循環を生み出していければいいと思います。



リスク管理及びコンプライアンスへの取組み

経済・金融のグローバル化や金融技術が一段と進展しビジネスチャンスが広がる一方で、金融機関が直面しているリスクはますます多様化・複雑化しています。当行では、地域社会及びお客さまとともに持続的に成長・発展していくために、リスクアペタイト・フレームワークを通じて、事業戦略・財務戦略の遂行とリスク管理の運営を一体化し、適切なリスクテイクとリスクコントロールにつとめています。

▶リスクアペタイト・フレームワーク

当行では、事業戦略・財務計画の達成のために受け入れるリスクの種類及び量(リスクアペタイト)を明確にし、リスクをコントロールする経営管理の枠組みとして「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。

具体的には、取締役会にて、当行を取り巻くリスクのうち、特に経営に重大な影響をもたらすリスク(以下、「トップリスク」といいます。)を定め、その影響及び影響時期等を認識した上で、起こり得るリスクシナリオを想定し、あらかじめ対応策を講じることでリスクの回避・抑制を図るとともに、トップリスクを考慮した事業戦略の遂行により企業価値の向上につとめてまいります。

●当行が定めるトップリスク(2025年度)

リスク要因			リスクシナリオ
経営リスク	BCPリスク	大規模災害、パンデミック、システム障害、その他業務継続を妨げる事象の発生	●取引・サービスの停止 ●当行の物的及び人的資本の毀損 ●取引先の被災による与信費用の増加
	市場変動リスク	金利がある世界における競争の激化	●資産・負債構成の変化 ●貸出シェアの低下、スプレッドの縮小 ●イールドカーブ変化による損益影響
戦略リスク	市場変動リスク	地政学リスク等を契機とした金融市場の急激な変動	●市場の混乱(株価暴落等)に伴う有価証券評価損益の悪化
		技術変革リスク	●社会・経済のデジタルシフト加速 ●他行への資金流出 ●営業地域での当行の地盤低下
	成長機会リスク	地域経済の縮小、地域の少子化・高齢化、人口減少	●取引先数の減少によるビジネス規模の縮小 ●生産年齢人口の減少による個人取引(預金・ローン)の減少
		内向的・保守的な企業風土	●従業員エンゲージメントの低下 ●人材流出
財務リスク	信用リスク	日本又は世界的な景気後退、インフレの進行、大口与信先の経営支援の長期化	●取引先の業績悪化による与信費用の増加 ●経営支援コストの継続発生 ●支援先信用悪化による多額の与信費用発生
	流動性リスク	顧客行動の変化	●預金の調達コスト上昇、他行への流出
オペレーショナルリスク	情報セキュリティリスク	サイバー攻撃の増加・高度化	●取引・サービスの停止、顧客情報の流出 ●顧客からの信頼毀損
	コンプライアンスリスク	役職員による犯罪、コンプライアンス違反の発生	●法令違反等による行政処分 ●ステークホルダーからの信用失墜
		金融犯罪の増加・複雑化	●お客さまの特殊詐欺被害の増加 ●マネーロンダリング防止態勢不芳等による行政処分 ●ステークホルダーからの信用失墜
	ガバナンスリスク	低い収益力(資本効率)及び生産性	●当行企業価値の低下 ●市場での評価低下、当行株価の下落 ●株主総会議案の議決権反対比率の上昇
レピュテーションリスク	ガバナンスリスク	高い政策保有株式保有比率	●市場での評価低下 ●株主総会議案の議決権反対比率の上昇 ●株価暴落時に多額の減損発生
		環境リスク	●脱炭素の遅れによる社会的な信頼低下 ●異常気象による取引先の事業停止 ●担保価値の低下による与信費用の増加 ●脱炭素の遅れによる取引先の業績悪化
ESGリスク	社会的責任リスク	DE&I及び人権尊重の高まり、人材の流動化	●従業員エンゲージメントの低下 ●人材確保の困難化

▶リスク管理態勢

当行では、リスクアペタイト・フレームワークの枠組みの中で、収益力の向上と健全性維持のバランスを図るための管理態勢(リスク管理態勢)を整備しています。

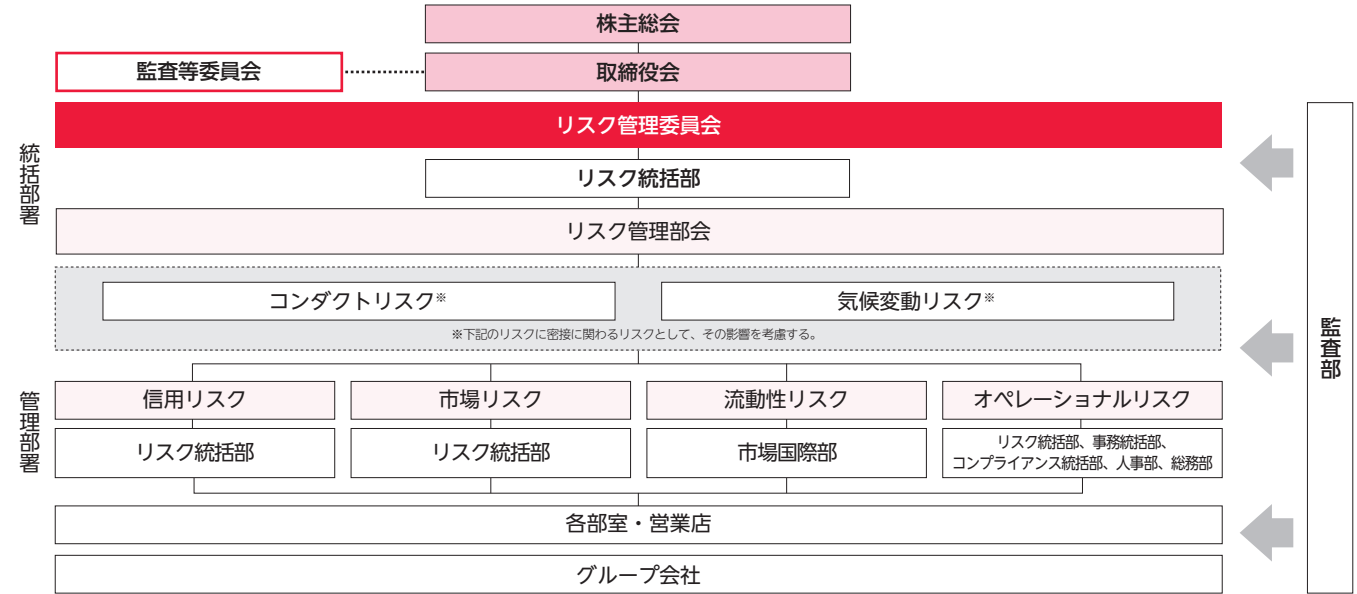
●基本的な考え方

銀行業務に関わる信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクといったさまざまなリスクを把握・管理するとともに、総体的に捉えて経営体力(自己資本)と対比することによって経営全体としての安定性と健全性の確保を図りつつ、事業戦略及び財務計画の実現をめざしています。

●管理体制

当行では、銀行業務に関する各リスク毎に所管する部署と管理規定を定めて管理するとともに、それらのリスク管理全体を統合的に管理する部署を設置して一元的な管理を行っています。また、リスク管理委員会及びその下部組織であるリスク管理部会を設置して、リスク管理に関する事項を組織横断的に協議し、リスク管理の体制整備と高度化を図っています。

●リスク管理体制図



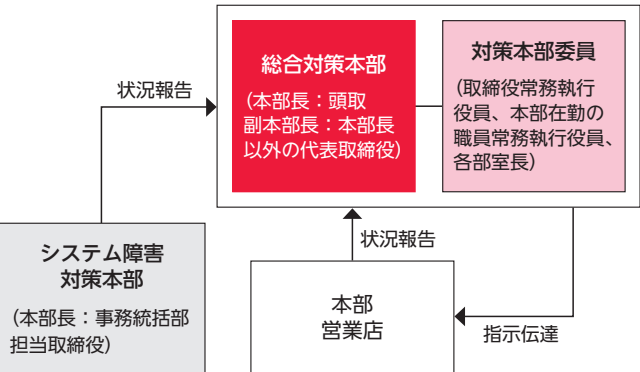
▶業務継続体制

震災や風水害、感染症の蔓延、システム障害等、業務継続が脅かされる緊急時においても最低限の金融サービスを維持し、地域の皆さまの生活や経済活動に貢献するため、業務継続計画(BCP: Business Continuity Plan)に基づく体制の整備及び継続的な改善を図っています。

緊急時には、頭取を本部長とする総合対策本部を設置することで、情報の一元管理や営業店への指示を迅速に行う体制としています。

定期的に業務継続体制の実効性向上を目的とした独自訓練を実施し、役職員に対する業務継続体制の理解の浸透や危機意識醸成を図っています。

●総合対策本部組織



●業務継続を目的とした設備導入状況

- 水、食料、ヘルメット等、業務継続に必要な物品の備蓄
- 浸水被害が予想される店舗出入口に防潮板を設置
- 重要拠点への自家発電装置の設置
- 給電機能をもつEVの設置(一部店舗)

●緊急時の業務継続のための取組み

- 優先店舗及び優先業務の特定
- 継続的な業務継続訓練の実施
- 迅速な情報共有のためのビジネスチャットの導入

リスク管理及びコンプライアンスへの取組み

▶コンプライアンス体制

当行は、コンプライアンスの最高責任者であるCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）の統括管理のもと、コンプライアンス統括部においてコンプライアンス関係諸事項の一元的な管理を行っています。

また、各部室店においてコンプライアンスを実践・浸透させるため、責任者及び担当者を任命しているほか、チェックリストによるコンプライアンス状況のチェックや、勉強会の実施など、コンプライアンスの浸透につとめています。更に、CCOを委員長とするコンプライアンス委員会において組織横断的な議論を行い、体制の整備・高度化を図っています。

●コンプライアンスプログラムの策定

コンプライアンスを実効性のあるものとするための具体的な実施計画としてコンプライアンスプログラムを策定しています。コンプライアンスプログラムの策定及び見直しは、取締役会で決定され、その進捗状況や達成状況についても取締役会に報告を行っています。

●内部通報制度

内部通報窓口（‘ほっと’ダイヤル）を設置し、すべての役職員から通報を受け付ける体制を整備することで、不正行為の早期発見と速やかな是正措置の発動につとめています。

●マネー・ロンダリング等防止ポリシーの遵守

当行グループは、マネー・ロンダリング、テロ資金供与及び大量破壊兵器の拡散活動への資金供与の防止、並びに経済制裁措置への対応（以下、「マネー・ロンダリング等」といいます。）の重要性を強く認識し、国際社会の厳しい要請に応えるため、マネー・ロンダリング等防止を経営戦略等における重要な課題の一つとして位置付け、以下のような内部管理体制を構築し、業務を遂行します。

マネー・ロンダリング等防止ポリシー

運営方針

百十四グループは、マネー・ロンダリング等防止に関する、法令・規則等を遵守します。

組織体制

百十四グループは、マネー・ロンダリング等防止対策の責任者及び統括部署を定めて一元的な管理体制を構築します。また、経営陣の主導的関与により組織横断的に対応の高度化を推進します。

リスクベース・アプローチ

百十四グループは、自らのマネー・ロンダリング等に係るリスクを特定・評価し、これを実効的に低減するため、当該リスクに見合った対策を講じます。

顧客管理方針

百十四グループは、マネー・ロンダリング等から百十四グループの顧客を守るため、顧客受入方針を策定し、顧客情報や取引内容を調査・分析することにより、講ずべき低減措置を判断・実施して適切な顧客管理を行います。

疑わしい取引の届出

百十四グループは、ITシステム等を活用しながら疑わしい顧客や取引等を的確に検知・監視・分析する態勢を構築し、疑わしいと判断した場合には、遅滞なく当局に届出を行います。

コルレス先の管理

百十四グループは、コルレス先の情報収集を行い、適正に評価した上で、リスクに応じた適正な措置を実施します。また、営業実態のない架空銀行との関係は遮断します。

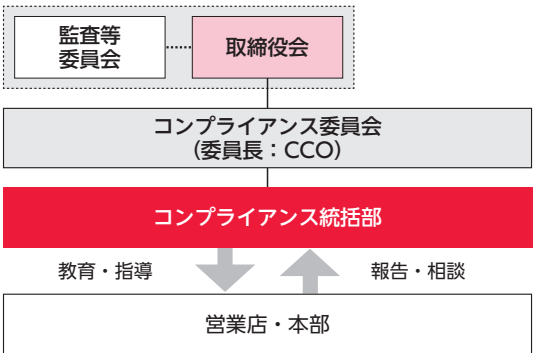
役職員に対する研修

百十四グループは、全役職員に対して適切かつ継続的な研修等を行い、組織全体としてマネー・ロンダリング等防止に対する専門的な理解を深めます。

内部監査

百十四グループは、マネー・ロンダリング等防止の状況について、独立した立場の内部監査部門による定期的な監査を実施し、その結果を踏まえたうえで、態勢の改善を図ります。

●コンプライアンス体制



●CCOと監査等委員との情報交換会

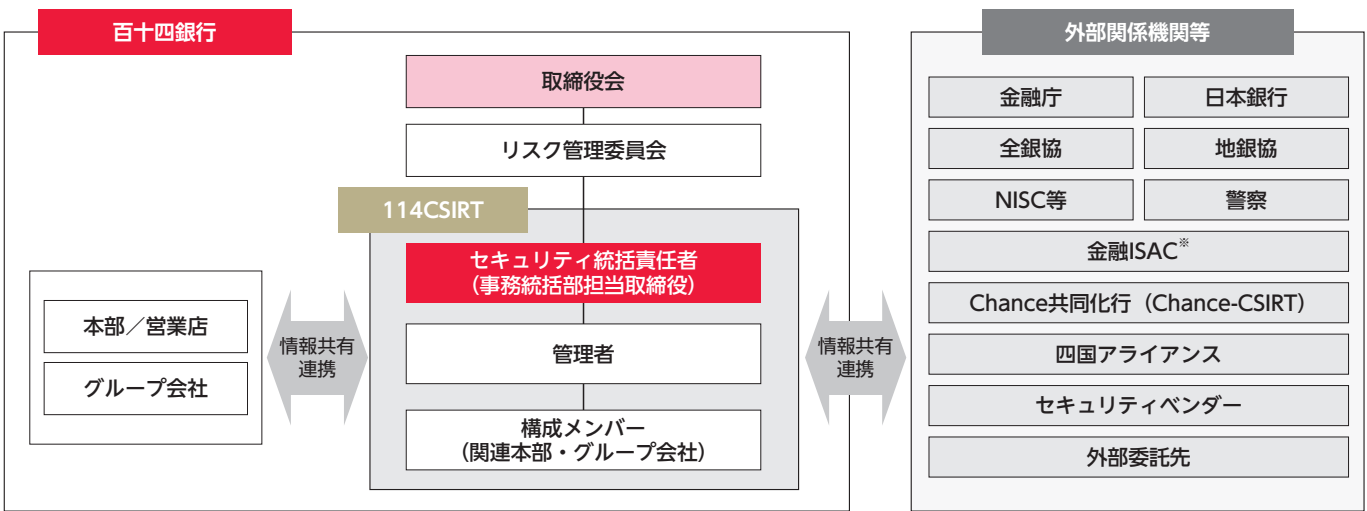
定期的に、CCOと監査等委員による意見・情報交換会を行っています。コンプライアンス委員会で審議・報告された内容の共有のほか、課題や今後の対応等についても議論しています。

2024年度の主なテーマ

- コンプライアンス臨店指導結果
 - 階層別のコンプライアンス研修
 - 職場アンケート結果
- 等

▶サイバーセキュリティ管理態勢

当行は、年々高度化、巧妙化するサイバー攻撃からお客さま及び当行自身の情報資産を守るため、サイバーセキュリティ対策の強化に継続して取り組んでいます。経営陣の主導のもと、グループ会社を含めたサイバーセキュリティに対応する専門チーム「114CSIRT（Computer Security Incident Response Team）」を設置のうえ、脅威情報の収集・分析、インシデント対応及び復旧体制の整備につとめています。また、サイバーセキュリティに関する責任者の配置、外部関係機関等との連携に加え、役職員のリテラシー向上を目的とした定期的な教育・訓練や専門人材の育成に注力し、管理態勢の高度化と実効性向上を図っています。



※日本の金融機関によるサイバーセキュリティに関する情報共有及び分析を行う組織

▶内部監査

被監査部門における内部管理態勢の適切性と有効性を検証・評価するとともに、問題点の改善のための提言及び改善状況のフォローを実施することで、経営目標の達成に貢献する監査を実践しています。

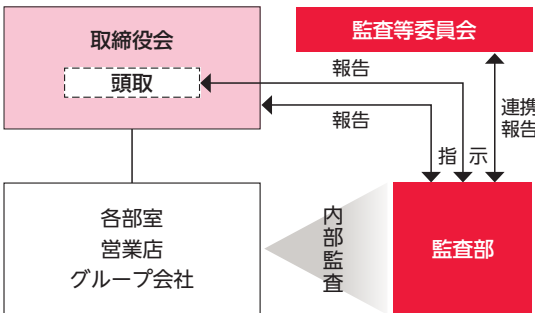
●独立性と牽制機能の確保

内部監査部門の客観性と実効性を確保するため、被監査部門から独立し、不当な制約を受けることなく内部監査を実施できる体制としています。

●報告態勢

内部監査を通じて把握した問題点を検証し、頭取、取締役会、監査等委員会に報告しています。また、経営に重大な影響を与えると認められる問題点等は、遅滞なく頭取、取締役会及び監査等委員会に報告することとしています。

●内部監査体制



役員一覧 (2025年7月1日現在)

取締役(監査等委員である取締役を除く)



取締役会長
綾田 裕次郎

1982年 4月 当行入行
2006年 3月 同 栗林支店長
2008年 4月 同 名古屋支店長
2010年 4月 同 営業統括部長
2012年 4月 同 執行役員東京支店長
兼東京公務担当部長
2014年 4月 同 常務執行役員
2015年 6月 同 取締役常務執行役員
2016年 4月 同 取締役専務執行役員
2017年 4月 同 取締役頭取
2024年 4月 同 取締役会長【現職】



代表取締役
取締役頭取
森 匡史

1989年 4月 当行入行
2011年 4月 同 大阪支店副支店長
2013年 10月 同 明石支店長
2016年 4月 同 融資部部長補佐
2018年 4月 同 秘書室長
2020年 4月 同 営業戦略部長
2021年 4月 同 執行役員経営企画部長
2022年 4月 同 常務執行役員
2022年 6月 同 取締役常務執行役員
2024年 4月 同 取締役頭取【現職】



代表取締役
取締役専務執行役員兼CCO
豊嶋 正和

1985年 4月 当行入行
2011年 10月 同 営業統括部副部長
2012年 4月 同 融資部副部長
2013年 4月 同 経営企画部長
2015年 4月 同 執行役員経営企画部長
2017年 4月 同 常務執行役員
2017年 6月 同 取締役常務執行役員
2024年 4月 同 取締役専務執行役員兼CCO【現職】



代表取締役
取締役専務執行役員
多田 和仁

1990年 4月 当行入行
2015年 4月 同 松山支店長
2017年 4月 同 神戸支店長
2019年 4月 同 執行役員東京支店長
兼東京公務担当部長
2021年 4月 同 執行役員営業戦略部長
2022年 4月 同 常務執行役員
2022年 6月 同 取締役常務執行役員
2025年 4月 同 取締役専務執行役員【現職】



取締役
常務執行役員
菅 弘

1988年 4月 当行入行
2009年 7月 同 水島支店副支店長
2011年 10月 同 本店営業部副部長
2014年 4月 同 福岡支店長
2017年 4月 同 丸亀支店長
2019年 4月 同 執行役員丸亀支店長
2021年 4月 同 執行役員今治支店長
2024年 4月 同 常務執行役員
2024年 6月 同 取締役常務執行役員【現職】



取締役
常務執行役員
岩根 正明

1994年 4月 当行入行
2013年 10月 同 名古屋支店副支店長
2016年 10月 同 水島支店長
2020年 4月 同 秘書室長
2022年 4月 同 市場国際部長
2023年 4月 同 執行役員市場国際部長
2024年 4月 同 常務執行役員
2024年 6月 同 取締役常務執行役員【現職】



取締役
常務執行役員
小田 英城

1990年 4月 当行入行
2013年 10月 同 徳島北支店長
2016年 4月 同 人事部グループ長
2019年 10月 同 人事部副部長
2021年 4月 同 人事部長
2023年 4月 同 執行役員大阪支店長
2025年 4月 同 常務執行役員
2025年 6月 同 取締役常務執行役員【現職】



取締役
常務執行役員
岩瀬 徹也

1991年 4月 当行入行
2015年 10月 同 経営企画部グループ長
2020年 4月 同 経営企画部副部長
2022年 10月 同 リスク統括部担当部長
2023年 4月 同 リスク統括部長
2024年 4月 同 執行役員リスク統括部長
2025年 4月 同 常務執行役員
2025年 6月 同 取締役常務執行役員【現職】

監査等委員である取締役



取締役(監査等委員)
佐久間 達也

1986年 4月 当行入行
2010年 4月 同 太田支店長
2012年 4月 同 経営企画部副部長
2013年 4月 同 秘書室長
2017年 1月 同 経営企画部副部長
2017年 4月 同 執行役員経営企画部長
2021年 4月 同 執行役員事務統括部長
2023年 4月 同 常務執行役員監査部担当補佐
2023年 6月 同 取締役(監査等委員)【現職】



取締役(監査等委員)
對馬 敬生

1987年 4月 当行入行
2013年 4月 同 加古川支店長
2015年 10月 融資部副部長
2016年 4月 融資部長
2018年 4月 地域創生部長兼ソリューション推進部長
2020年 4月 執行役員大阪支店長
2023年 4月 常務執行役員監査部長
2025年 4月 常務執行役員監査部担当補佐
2025年 6月 取締役(監査等委員)【現職】



取締役(監査等委員)
非常勤・社外
山田 泰子

1982年 4月 香川県庁入庁
2008年 4月 同 総務部総務事務集中課長
2009年 4月 同 環境森林部環境政策課長
兼総務部人権・同和政策課主幹
2012年 4月 同 総務部総務学事課長
兼総務部人権・同和政策課主幹
2013年 4月 香川県立保健医療大学事務局長
2014年 4月 香川県健康福祉部次長
2015年 4月 同 会計管理者兼出納局長
2018年 4月 香川県立ミュージアム館長
2019年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】



取締役(監査等委員)
非常勤・社外
藤本 智子

2006年 11月 弁護士登録
2007年 9月 藤本智子法律事務所開設【現職】
2015年 4月 香川県弁護士会副会長
2017年 7月 香川県公益認定等審議会委員【現職】
2018年 5月 香川県男女共同参画審議会委員【現職】
2018年 7月 香川県環境審議会委員【現職】
2019年 3月 香川県収用委員会委員
2019年 4月 香川県紛争調整委員会会長
(香川労働局)
2019年 4月 四国整備局コンプライアンス・アドバイザリー委員会委員【現職】
2019年 11月 高松市環境審議会委員
2020年 4月 香川大学理事・副学長(内部統制・ダイバーシティ推進担当)
2020年 4月 香川県次期総合計画策定懇談会委員
2021年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】
2021年 11月 香川地方労働審議会委員会会長
(香川労働局)
2025年 4月 香川県弁護士会副会長【現職】



取締役(監査等委員)
非常勤・社外
小西 範幸

2004年 4月 岡山大学経済学部教授兼法科大学院兼任教授
2008年 4月 岡山大学大学院社会文化科学研究科組織経営専攻長
2009年 4月 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授【現職】
2012年 4月 日本政策投資銀行設備投資研究所・客員主任研究員
2016年 4月 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科長
2018年 4月 学校法人青山学院評議員
2018年 5月 会計大学院協会理事長
2019年 12月 青山学院大学副学長
2021年 10月 国際会計研究学会会長
2022年 5月 日本取締役協会監事【現職】
2022年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】
2023年 12月 青山学院大学学長補佐
2024年 4月 日本政策投資銀行設備投資研究所顧問【現職】
2024年 10月 学校法人東京女子医科大学理事



取締役(監査等委員)
非常勤・社外
丸森 康史

1981年 4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
2008年 4月 同 執行役員
2011年 5月 同 常務執行役員
2012年 6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社代表取締役副社長
2013年 6月 株式会社南都銀行社外監査役
2014年 12月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社取締役
2015年 3月 旭硝子株式会社(現AGC株式会社)常勤監査役(社外)
2019年 6月 公益財団法人三菱経済研究所副理事長(代表理事)【現職】
2019年 6月 TOTO株式会社社外監査役
2022年 6月 同 社外取締役(監査等委員)【現職】
2023年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】



取締役(監査等委員)
非常勤・社外
鬼頭 誠司

1985年 4月 日本生命保険相互会社入社
2014年 7月 同 取締役執行役員
2016年 3月 同 取締役常務執行役員
2017年 4月 ニッセイ情報テクノロジー株式会社代表取締役社長
2019年 3月 日本生命保険相互会社専務執行役員
2021年 3月 同 副社長執行役員
2021年 7月 同 取締役副社長執行役員
2022年 3月 同 代表取締役副社長執行役員
2023年 3月 同 取締役
2023年 6月 公益財団法人ニッセイ文化振興財団理事長【現職】
公益財団法人東京オペラシティ文化財団理事長【現職】
2024年 6月 当行社外取締役(監査等委員)【現職】
2025年 6月 株式会社ダイセル社外取締役【現職】